

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI BRILIAN WAY PADA PT BANK RAKYAT INDONESIA (BRI) KANTOR WILAYAH BANDUNG

Laura Angelica¹; Nina Karlina²

^{1,2} Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia
Email : laura22002@mail.unpad.ac.id¹ ; nina.karlina@unpad.ac.id²

Submitted: 23-01-2026; Accepted: 30-03-2026; Published: 10-04-2026

ABSTRAK

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk memiliki budaya organisasi Brilian Way yang di dalamnya terdapat lima nilai, yaitu *Integrity*, *Accountability*, *Collaborative*, *Growth Mindset*, dan *Customer Focus* sebagai pedoman dan perilaku utama yang melekat pada Insan BRILiaN dalam keseharian bekerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan dan aktualisasi budaya organisasi Brilian Way di BRI Kantor Wilayah Bandung dengan menggunakan kerangka tiga level budaya organisasi oleh Edgar H. Schein, sehingga dapat memberikan pemahaman komprehensif bagaimana budaya Brilian Way berfungsi dalam praktik kerja sehari-hari mulai dari lapisan yang terlihat hingga lapisan fundamental. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya Brilian Way telah hadir dan tercermin di berbagai kehidupan organisasi BRI Kantor Wilayah Bandung. Dari level artefak tercermin melalui lingkungan kerja, tata ruang kerja, dan simbolik organisasi. Pada level nilai yang dianut melalui praktik kerja yang berorientasi pada kolaborasi, fokus pada nasabah, dan komitmen terhadap kinerja. Pada level asumsi dasar masih terdapat perbedaan pandangan prinsip pada karyawan dengan nada asumsi dasar positif yang cenderung lebih padat dan implisit. Kesimpulan dari penelitian menunjukkan bahwa meskipun budaya Brilian Way telah berkembang pada tiga level budaya organisasi, mulai dari artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar, tetapi masih memerlukan penguatan budaya agar penerapan seluruh nilai konsisten, serta dukungan terciptanya budaya yang unggul dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Brilian Way; Badan Usaha Milik Negara; Sektor Perbankan

ABSTRACT

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk has a Brilian Way organizational culture with five values, namely *Integrity*, *Accountability*, *Collaboration*, *Growth Mindset*, and *Customer Focus*, which serve as guidelines and key behaviors for BRILiaN employees in their daily work. This study examines the implementation and actualization of the Brilian Way organizational culture at BRI's Bandung Regional Office using the framework of Edgar H. Schein's three levels of organizational culture to provide a comprehensive understanding of how the Brilian Way culture functions in daily work practices, from the visible to the fundamental levels. The research method used is descriptive qualitative with data collection techniques through observation, interviews, documentation studies, and document analysis. The findings indicate that Brilian Way culture is present and reflected across various aspects of the BRI Bandung Regional Office's organizational life. At the artifact level, it is manifested through the work environment, office layout, and organizational symbols. At the value level, it is observed through work practices oriented toward collaboration, a focus on customers, and a commitment to performance. At the basic assumption level, there are still differing principles among employees, with a positive basic assumption that tends to be more dense and implicit. The conclusion of the research is that the Brilian Way culture has developed at three levels of organizational culture, starting from artifacts, espoused values, and basic assumptions, but cultural reinforcement is still needed to ensure consistent implementation of all values and support the creation of a strong and sustainable culture.

Keywords: Organizational Culture; Brilian Way; State-Owned Enterprises; Banking Sector

PENDAHULUAN

Budaya organisasi berperan penting dalam menentukan keberlanjutan suatu organisasi di tengah era globalisasi, hal ini didasari bahwa nilai-nilai dan prinsip yang dipegang oleh setiap individu secara kolektif membentuk identitas sekaligus pedoman dalam berperilaku, sehingga pemahaman terhadap budaya organisasi menjadi penting untuk mengetahui dinamika internal yang berperan bagi kinerja dan pertumbuhan perusahaan (Wildana & Anshori, 2024). Pentingnya budaya organisasi yang kuat juga tercermin dalam konteks organisasi publik, terutama bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan peran strategis dalam penyediaan layanan publik. Selain berperan dalam penyelenggaraan pelayanan publik (*public service*), BUMN tetap entitas komersial yang memiliki kewajiban untuk menghasilkan keuntungan dan menjalankan operasionalnya berdasarkan prinsip-prinsip bisnis yang sehat (Hilda, 2018). Keberadaannya turut menyediakan barang dan jasa yang tidak dapat dijangkau oleh sektor swasta, serta berkontribusi dalam menciptakan lapangan kerja, mendukung pengembangan usaha mikro kecil dan menengah dan menjadi salah satu sumber pendapatan negara (Fahmi, 2023). PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor perbankan dengan kepemilikan saham Seri A Dwiwarna 53,19 persen oleh Negara Republik Indonesia. Bank BRI menjadi

salah satu bank BUMN yang memiliki peran kuat dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional dan berfokus pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) melalui berbagai program pemberdayaan (Noviantika et al., 2025).

Sejalan dengan pentingnya budaya organisasi, transformasi BRI berfokus pada dua aspek utama, yaitu digitalisasi dan budaya. Budaya ditempatkan sebagai fondasi dalam mewujudkan visi dan misi sekaligus menjadi bagian dari strategi utama Perseroan (Laporan Tahunan PT Bank Rakyat Indonesia, 2024). Dalam rangka penyelarasan nilai dan memastikan nilai-nilai telah tertanam secara konsisten oleh seluruh insan BRI, serta upaya memperkuat dan mengakselerasi nilai-nilai budaya yang sudah ada di dalam kerangka korporasi BRI One Culture, Bank BRI meluncurkan Brilian Way sebagai pedoman dan arah perilaku kerja utama yang melekat pada Insan BRILiaN dalam keseharian bekerja (Bank Rakyat Indonesia, 2025). Peluncuran Brilian Way dimaknai sebagai prinsip-prinsip yang bersifat holistik dan sejalan dengan tuntutan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan transformasi berkelanjutan bank BRI. Brilian Way sendiri adalah akronim BRI dengan Lima Nilai, yaitu nilai *Integrity*, *Collaborative*, *Accountability*, *Growth Mindset*, dan *Customer Focus* dengan penjelasan makna nilai dan perilaku yang mendukung dalam kerangka budaya sebagai berikut.

Tabel 1
Budaya Brilian Way PT Bank Rakyat Indonesia (BRI)

Nilai Utama	Makna Nilai	Perilaku yang Mendukung
Integrity	“Menjunjung tinggi profesionalisme, etika, dan kejujuran dengan mempertimbangkan risiko dalam setiap tindakan”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja profesional, menerapkan tata kelola dan manajemen risiko yang terukur. 2. Konsisten dalam perkataan dan perbuatan. 3. Tidak mentolerir setiap bentuk pelanggaran dan gratifikasi.
Collaborative	“Bersinergi dan berkontribusi aktif untuk mencapai tujuan bersama”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menempatkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi dan tim. 2. Membangun komunikasi terbuka berdasarkan asas saling percaya. 3. Berani berpendapat dan berkontribusi secara aktif untuk mencapai tujuan bersama.
Accountability	“Tanggung jawab penuh terhadap <i>people</i> , disiplin dalam eksekusi untuk mencapai hasil optimal”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab untuk tumbuh sehat dan <i>sustain</i>. 2. Menerapkan disiplin eksekusi untuk hasil optimal. 3. Terus melakukan pengembangan

Growth Mindset	“Adaptif, inovatif, dan terbuka terhadap proses pembelajaran di setiap tahap perubahan”	1. Memiliki pola pikir inovatif untuk selalu maju dan berkembang. 2. Tangguh dan pantang menyerah dalam mencapai kinerja terbaik. 3. Terbuka terhadap masukan dan kritik yang membangun.
Customer Focus	“Berempati memberikan layanan & solusi yang sesuai dengan kebutuhan nasabah”	1. Memberikan layanan cepat, akurat, dan memenuhi kebutuhan nasabah. 2. Selalu membina hubungan baik dengan nasabah untuk kepentingan perusahaan. 3. Menjaga kerahasiaan dan keamanan data nasabah.

Sumber: (Diolah peneliti dari Buletin Culture Insight Brilian Way Edisi 1 September, 2025).

Pentingnya budaya dalam melaksanakan strategi perusahaan menjadikan seluruh kantor wilayah diarahkan untuk mengadopsi dan menginternalisasi budaya Brilian Way. Salah satu unit regional penting dalam penerapan budaya ini adalah Kantor Wilayah (Regional Office) BRI Bandung yang memiliki peran strategis sebagai penghubung antara kantor pusat dan unit-unit operasional di Jawa Barat. Saat ini Kantor Wilayah BRI Bandung membawahi 30 Kantor Cabang (KC), 34 Kantor Cabang Pembantu (KCP), dan 747 BRI Unit. Sejalan dalam mengupayakan budaya organisasi yang konsisten dan positif, BRI telah melakukan berbagai inisiatif dan internalisasi budaya melalui pengembangan yang sesuai dengan *framework* BRI One Culture. Salah satunya BRI membentuk Culture Squad yang terdiri dari Culture Leader (CL), Culture Accelerator (CAR), Culture Agent Coordinator (CAK), dan Culture Agent (CA). Pembentukan Culture Squad berangkat dari pemahaman bahwa penting untuk memaksimalkan pengawasan budaya organisasi. Keberadaan Culture Agent adalah untuk merangkul, memahami, dan menerapkan budaya kerja perusahaan, serta menjadi panutan bagi karyawan lainnya di unit kerja (Muliastari, 2022). Selain itu, dalam dokumen Laporan Keberlanjutan PT Bank Rakyat Indonesia (2025) menyebutkan BRI Excellence Award (BEA) menjadi salah satu program internalisasi budaya di BRI, program ini sebagai bentuk penghargaan tertinggi kepada karyawan maupun unit kerja yang secara konsisten menunjukkan kinerja unggul, sekaligus menumbuhkan inovasi serta membangun *champion culture* atau budaya juara.

Untuk memahami lebih dalam penerapan budaya organisasi di sektor perbankan terdapat penelitian terdahulu yang menjadi acuan penulis dalam melakukan penelitian. Penelitian oleh Munirah (2018) dengan judul “Penerapan Budaya Organisasi Pada Karyawan Bank BRI Syariah KCP Kayu Tangi Banjarmasin”, tujuan penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana penerapan tujuh nilai budaya kerja pada karyawan Bank BRI Syariah

diri dan tim.

diri dan tim.

1. Memiliki pola pikir inovatif untuk selalu maju dan berkembang.
2. Tangguh dan pantang menyerah dalam mencapai kinerja terbaik.
3. Terbuka terhadap masukan dan kritik yang membangun.

1. Memberikan layanan cepat, akurat, dan memenuhi kebutuhan nasabah.
2. Selalu membina hubungan baik dengan nasabah untuk kepentingan perusahaan.
3. Menjaga kerahasiaan dan keamanan data nasabah.

KCP Kayu Tangi Banjarmasin, serta melihat sejauh mana nilai-nilai tersebut telah dipahami dan diterapkan oleh karyawan dalam pelaksanaan kerja sehari-hari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank BRI Syariah KCP Kayu Tangi Banjarmasin memiliki budaya organisasi PASTI OKE (Profesional, Antusias, Penghargaan SDM, Tawakkal, Integritas, Berorientasi Bisnis, dan Kepuasan Pelanggan), budaya organisasi sudah kuat terlihat dari konsistensi karyawan dalam penerapannya dan rasa kebersamaan yang terjalin. Namun, nilai terhadap penghargaan SDM masih lemah, khususnya pada program pengembangan SDM yang tidak intensif dilakukan. Penelitian oleh Gildan et al., (2024) dengan judul “Analisis Budaya Kerja Karyawan Pada Bank BRI Kanwil 1 Cabang Jakarta”. Hasil penelitian menjelaskan budaya organisasi yang terbentuk di Bank BRI Kantor Wilayah 1 Jakarta adalah budaya adhokrasi, hal ini tercermin dari tingkat adaptasi dan tidak terikat oleh protokol birokrasi yang ketat. Selain itu, karyawan dapat mengekspresikan diri dan berinovasi dalam kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan. Penelitian lainnya oleh Destyananda & Suaedi, (2022) yang berjudul “*Organizational Culture at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Based on the Level of Basic Assumptions, Values, and Artifacts*” menggunakan kerangka tiga level budaya Schein untuk menganalisis budaya organisasi pada PT KAI sebagai bagian dari BUMN. Penelitian ini menunjukkan bahwa pergeseran strategi fundamental dari orientasi produk ke orientasi pelanggan merupakan langkah pertama dalam mentransformasi budaya korporat BUMN yang berada pada tingkat asumsi dasar. Hasil penelitian nya menunjukkan bahwa implementasi yang konsisten di ketiga tingkat budaya sangat penting bagi keberhasilan transformasi budaya organisasi di BUMN.

Penelitian ini menggunakan kerangka teori tiga level budaya organisasi yang dikemukakan oleh Edgar H. Schein yang dikenal sebagai *Schein's Three Levels of Organizational Culture*. Schein menyatakan budaya organisasi adalah pola asumsi

dasar yang dimiliki bersama oleh suatu kelompok, terbentuk melalui pengalaman kolektif, dan keyakinan dalam menghadapi tantangan adaptasi eksternal maupun integrasi internal. Pola asumsi ini kemudian dipelajari dan diwariskan kepada anggota baru sebagai panduan untuk memahami, berpikir, dan merasakan permasalahan berkaitan dengan yang dihadapi oleh organisasi. Kerangka tiga tingkatan atau level budaya organisasi oleh Schein memberikan kontribusi penting dalam proses diagnosis dan pengelolaan budaya organisasi.

Melalui pemetaan terhadap artefak, nilai yang dianut dan asumsi mendasar, pimpinan organisasi dapat memahami konsisten ataupun ketidaksesuaian antara budaya yang ditetapkan secara formal dan praktik yang berkembang dalam keseharian kerja. Selaras dengan hal tersebut, kerangka tiga lapisan budaya Schein memberikan pemahaman komprehensif tentang bagaimana budaya sesungguhnya berfungsi dalam praktiknya dengan menganalisis budaya organisasi secara mendalam, mulai dari aspek yang terlihat hingga aspek fundamental dan terdalam, tetapi tersembunyi (RIZULLOH, 2025). Dengan merujuk pada kajian budaya organisasi serta temuan penelitian terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis penerapan nilai-nilai Brilian Way pada tiga level budaya organisasi, yaitu artefak, nilai yang dianut (*espoused values*), dan asumsi dasar (*basic underlying assumptions*) di BRI Kantor Wilayah Bandung.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai budaya organisasi di BRI Kantor Wilayah Bandung dan memungkinkan peneliti menggali fenomena secara kontekstual, komprehensif, dan berdasarkan pengalaman subjek penelitian (Creswell & Creswell, 2018). Teknik pengumpulan data diperoleh melalui observasi berperan serta (*participant observation*), wawancara mendalam (*in-depth interview*), studi dokumentasi, dan analisis dokumen. Penentuan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* untuk memperoleh perspektif dan pengalaman yang dapat memperkaya analisis budaya organisasi Brilian Way. Sumber data yang diperoleh terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari sumber asli melalui keterlibatan dalam rutinitas dan praktik kerja sehari-hari, serta partisipasi informan, sementara data sekunder dikumpulkan dari berbagai dokumen pendukung yang relevan. Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif (*interactive model*) oleh Miles et al., (2014) yaitu mencakup reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion*

drawing/verification). Untuk memastikan ketepatan dan keabsahan data dalam penelitian, peneliti menerapkan uji validitas dan reliabilitas data dengan menggunakan teknik triangulasi. Dalam penelitian ini menggunakan kombinasi triangulasi sumber dan teknik dalam memberikan pemahaman yang lebih mendalam dengan menggabungkan informasi dari hasil wawancara, temuan observasi, dan analisis dokumen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tiga Level Budaya Organisasi Brilian Way di BRI Kantor Wilayah Bandung

Edgar H. Schein mendefinisikan budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh suatu kelompok, terbentuk melalui pengalaman kolektif, dan keyakinan dalam menghadapi tantangan adaptasi eksternal maupun integrasi internal. Terdapat tingkatan di mana budaya dapat dianalisis, tingkat-tingkat ini mencakup dari aspek yang sangat terlihat dan jelas yang dapat dilihat dan rasakan hingga asumsi-asumsi mendasar yang tertanam dalam, tidak sadar, dan fundamental yang digambarkan sebagai “DNA” budaya atau inti terdalam budaya organisasi. Pada setiap tingkatan, anggota organisasi menggunakan berbagai keyakinan, nilai, norma, dan pedoman perilaku yang dinyatakan untuk mempresentasikan budaya kepada orang lain dan kepada diri mereka sendiri (Schein & Schein, 2017). Kerangka tiga tingkatan atau level budaya organisasi oleh Schein memberikan kontribusi penting dalam proses diagnosis dan pengelolaan budaya organisasi. Berdasarkan teori ini, budaya organisasi yang mencerminkan artefak, nilai-nilai yang dinyatakan, dan asumsi-asumsi mendasar akan berimplikasi terhadap peningkatan kinerja organisasi (Akpa et al., 2021).

A. Artefak Budaya Brilian Way BRI Kantor Wilayah Bandung

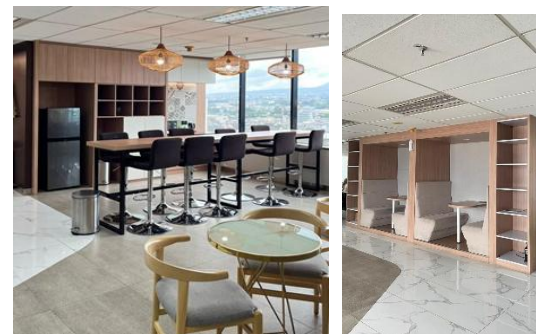
Tingkatan terluar adalah artefak yang paling mudah dirasakan, didengar, serta diamati secara langsung dan nyata secara fisik, perilaku, dan verbal dalam suatu organisasi. Artefak menjadi ekspresi dari nilai yang dianut (*espoused values*) oleh organisasi yang berupa elemen fisik maupun pola perilakun. Schein menyatakan meskipun artefak mudah diamati, tetapi elemen ini sulit untuk ditafsirkan maknanya tanpa pemahaman mendalam tentang konteksnya bagi organisasi. Selain itu, asumsi dan makna yang mendasari perilaku organisasi tidak sepenuhnya dapat dijelaskan pada lapisan artefak, meskipun artefak dapat memberikan petunjuk tentang budaya organisasi. Untuk menganalisis artefak budaya Brilian Way di Kantor Wilayah Bandung PT Bank Rakyat Indonesia, dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi tiga kategori. Hatch dalam Kusdi mengelompokkan artefak ke dalam tiga kategori utama, yakni artefak fisik, perilaku, dan

simbolik (Rufaidah, 2024). Ketiga kategori artefak ini saling berkaitan dan membentuk aktualisasi nyata dari nilai Brilian Way yang diterapkan oleh seluruh Insan BRILiaN di Kantor Wilayah Bandung. Artefak fisik dapat dilihat mulai dari visualisasi nilai Brilian Way yang dipasang di lobby utama lantai G yang merupakan area pertama yang terlihat oleh karyawan dan nasabah ketika memasuki gedung kantor. Adanya visualisasi dapat membangun kesadaran karyawan akan nilai-nilai yang harus dipegang teguh dalam menjalankan tugas dan menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap budaya Brilian Way, serta bagi nasabah dan tamu yang berkunjung berfungsi sebagai pernyataan komitmen organisasi terhadap profesionalisme dan kualitas layanan Bank BRI.



Gambar 3.1 Visualisasi Brilian Way di Lobby G BRI Kanwil Bandung

Kemudian, dari tata ruang kerja (*layout*) di Kantor Wilayah Bandung sudah dirancang sesuai dengan konsep Brilian Way. Terdapat pula fasilitas ruang rapat dan pantry yang disediakan. Ruang rapat dilengkapi dengan meja berbentuk persegi panjang dengan kursi yang cukup, serta proyektor dan layar presentasi, hal ini selaras dengan nilai *accountability* dan *collaborative*, di mana proses pengambilan keputusan dilakukan dengan mempertimbangkan risiko dan diskusi strategis untuk kepentingan bersama. Kemudian, pantry tersedia di setiap lantai gedung kantor, dilengkapi dengan meja dan kursi dalam jumlah yang cukup banyak. Keberadaan pantry tidak hanya berfungsi sebagai tempat untuk makan siang, tetapi juga sering dijadikan ruang multifungsi yang mendukung fleksibilitas cara kerja karyawan. Di pantry lantai 12 sendiri, terdapat bilik atau ruang diskusi informal yang memungkinkan karyawan untuk bekerja di tempat yang berbeda ketika merasa jenuh di meja kerjanya. Pantry juga menjadi ruang informal di mana kolaborasi natural dapat terjadi, sehingga mendukung nilai *collaborative* melalui interaksi yang lebih santai, tetapi tetap produktif.



Gambar 3.2 Tata Ruang Kerja dan Pantry di BRI Kanwil Bandung

Artefak fisik di Kantor Wilayah Bandung juga mencakup pemanfaatan teknologi dan inovasi layanan yang dirancang untuk mendukung proses kerja karyawan dan kualitas layanan. Terdapat 1 aplikasi dan 3 sistem terintegrasi untuk pengguna internal karyawan Bank BRI, yaitu BRILiaN Apps, BRI Sistem Informasi Manajemen (BRISIM), BRISpot, dan BRIDrive. Di samping itu, pemanfaatan teknologi lainnya oleh Bank BRI Kanwil Bandung adalah dengan aktif menggunakan media sosial, khususnya platform Instagram untuk menyampaikan informasi secara *real-time*, berinteraksi dengan nasabah, serta media dalam mengkomunikasikan nilai dan program internalisasi budaya Brilian Way. Secara keseluruhan artefak fisik di BRI Kantor Wilayah Bandung telah dirancang untuk mendukung internalisasi nilai-nilai Brilian Way dan menciptakan ekosistem kerja yang kondusif bagi seluruh Insan BRILiaN untuk menjalankan pekerjaan.

Artefak perilaku mencerminkan tradisi, kebiasaan, ritual, serta pola keseharian yang dilakukan oleh karyawan sebagai bentuk manifestasi dari nilai Brilian Way yang telah terinternalisasi dalam keseharian kerja karyawan BRI Kantor Wilayah Bandung. Untuk menyatukan seluruh karyawan sebelum melaksanakan pekerjaan, membangun semangat kolektif, dan menyelaraskan fokus kinerja terdapat kegiatan doa dan *briefing* pagi sebagai kebiasaan rutin yang dilakukan setiap hari kerja di Aula lantai 3 BRI Kantor Wilayah Bandung dengan agenda yang berbeda setiap harinya, seperti pembaruan dan penyelarasan kinerja Regional Office,

sharing session Departemen, dan Happy Day. Adapun ritual lain yang setiap hari dilakukan di BRI Kantor Wilayah Bandung, tidak terkecuali pimpinan, karyawan, hingga nasabah dan tamu adalah menyanyikan lagu Indonesia Raya setiap pukul 10.00 WIB dengan sikap sempurna. Kebiasaan ini merupakan wujud dari kedisiplinan dan penghormatan terhadap nilai kebangsaan, serta upaya membangun semangat nasionalisme di lingkungan kerja.

Representasi verbal dan visual dari identitas, nilai, dan tujuan suatu organisasi dikenal sebagai artefak simbolik. Di BRI Kantor Wilayah Bandung, terdapat penggunaan bahasa atau sebutan khusus karyawan yang secara konsisten menyebut diri mereka sebagai “Insan BRILiaN” baik dalam konteks formal maupun informal. Istilah “Insan BRILiaN” bukan sekadar sebutan, melainkan representasi dari identitas kolektif dan kebanggaan sebagai bagian dari organisasi dengan budaya Brilian Way. Semua unit kerja BRI telah mengadopsi budaya Brilian Way dengan *tagline* budaya “Semangat baru, siap bertransformasi.” Slogan ini menyampaikan semangat transformasi yang diusung dalam budaya Brilian Way. Frasa “Semangat baru” menunjukkan bahwa budaya Brilian Way memberikan semangat baru dan motivasi kepada Insan BRILiaN untuk bekerja lebih baik dan kooperatif. Kemudian, frasa “Siap bertransformasi” menyoroti kebutuhan organisasi dan setiap individu di dalamnya untuk secara mental dan praktis siap menghadapi perubahan, baik yang berasal dari dalam organisasi maupun eksternal, seperti perubahan perilaku pelanggan, serta perkembangan industri perbankan dan kemajuan teknologi. Artefak simbolik juga tercermin melalui logo Bank yang baru saja melakukan BRI Corporate Rebranding. Sebelumnya, BRI menggunakan logo dengan warna BRI Blue yang telah dikenal luas oleh masyarakat. Namun, dalam rangka memperkuat identitas korporat dan menegaskan komitmen transformasi, BRI secara resmi meluncurkan logo baru yang mengusung warna Nusantara Blue dengan sedikit penyesuaian pada ketebalan huruf. Perubahan logo ini bukan sekadar perubahan estetika visual, melainkan simbolisasi dari penegasan komitmen perseroan untuk menjadi “Satu Bank Untuk Semua” agar tetap relevan dan adaptif. Dengan wajah baru, harapannya BRI dapat memperkuat posisi sebagai bank universal dan inklusif bagi seluruh rakyat Indonesia. Seragam dan ID card karyawan juga mencerminkan artefak simbolik yang memiliki fungsi sebagai identitas karyawan dan simbol profesionalisme, serta kepatuhan terhadap standar organisasi. Di BRI Kantor Wilayah Bandung terdapat ketentuan pakaian kerja yang berbeda untuk setiap hari kerja. Seluruh karyawan juga diwajibkan mengenakan ID card dengan lanyard sebagai tanda pengenal resmi. ID card tidak hanya berfungsi sebagai alat pengenalan, tetapi

juga sebagai simbol keanggotaan dalam organisasi dan komitmen untuk mematuhi peraturan internal.

Secara keseluruhan dari level budaya artefak Brilian Way di BRI Kantor Wilayah Bandung, yang meliputi artefak fisik, artefak perilaku, dan artefak simbolik telah menunjukkan bahwa nilai-nilai Brilian Way sudah teraktualisasi dalam berbagai dimensi kehidupan organisasi. Artefak fisik yang dirancang dan dibangun menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kolaborasi (*collaborative*), inovasi, dan fokus pada kepuasan nasabah (*customer focus*). Artefak perilaku menunjukkan bahwa nilai-nilai Brilian Way telah terinternalisasi dalam berbagai kebiasaan dan ritual sehari-hari karyawan yang membangun nilai *accountability* dan *growth mindset*. Artefak simbolik memperkuat identitas organisasi dan mengkomunikasikan komitmen terhadap upaya transformasi, serta dasar dalam membangun *integrity* terhadap perusahaan. Ketiga kategori artefak yang tercermin di BRI Kanwil Bandung ini saling melengkapi dan membentuk ekosistem budaya yang kuat, di mana setiap artefak mendukung penerapan nilai-nilai Brilian Way secara konsisten dan berkelanjutan.

B. *Espoused Values* Brilian Way pada Praktik Kerja Karyawan

Tingkatan kedua budaya organisasi menurut Schein (2010) adalah *espoused values*, yaitu keyakinan dan nilai yang dianut mengenai apa yang dianggap penting dan menjadi pedoman dalam bekerja dan perilaku anggota organisasi, serta menjadi manifestasi dari asumsi dasar atau penjabaran yang lebih konkret dari asumsi yang bersifat abstrak. Berbeda dengan artefak yang mudah diamati, tetapi sulit dimaknai, *espoused values* memiliki makna dari masing-masing nilainya dan telah dinyatakan secara formal melalui pernyataan Visi dan Misi, pedoman budaya, maupun program internalisasi budaya. Pemahaman terhadap *espoused values* Brilian Way guna mengidentifikasi sejauh mana nilai-nilai Brilian Way telah dipahami, diterima, dan dijalankan dalam praktik kerja karyawan di Kantor Wilayah Bandung. Berdasarkan hasil wawancara, pada salah satu departemen di BRI Kanwil Bandung, kelima nilai Brilian Way dipahami sebagai kerangka kerja yang relevan dengan dinamika tugas pekerjaan sehari-hari. Nilai *integrity* menjadi landasan utama dengan mengedepankan sikap kejujuran dan profesionalisme dalam setiap interaksi dengan nasabah maupun dalam pengelolaan dana. Nilai *accountability* diwujudkan melalui tanggung jawab untuk menyelesaikan setiap pekerjaan hingga tuntas, hal ini tercermin dari kejelasan deskripsi pekerjaan yang sejalan dengan 8 Strategi pengelolaan dana (*funding*) oleh Kantor Pusat, sehingga nilai *accountability* dipahami sebagai tanggung jawab individu yang menghendaki pada kesadaran kolektif. Nilai *collaborative* tercermin dari

pola kerja lintas departemen, seperti antara funding dan kredit yang kini dijalankan secara tim, funding mengelola sisi simpanan dan kredit menangani dari sisi pinjaman, sehingga akuisisi dan penanganan kebutuhan nasabah dapat dilakukan secara beriringan. Nilai *growth mindset* dipraktikkan dalam menanggapi dinamika ketika terjun ke lapangan yang terus berubah dan menciptakan solusi inovatif dalam setiap situasi yang dihadapi. Nilai *customer focus* dijelaskan tidak senantiasa tentang memberikan produk, penerapannya diwujudkan melalui pemahaman terhadap kebutuhan cabang ataupun nasabah ketika berinteraksi langsung di lapangan dan memberikan solusi agar layanan yang diberikan relevan dan tepat sasaran.

Namun demikian, masih terdapat tantangan yang ditemukan dalam penerapan nilai *integrity* dan *growth Mindset*. Secara formal, nilai *integrity* menjunjung tinggi profesionalitas, etika, dan kejujuran dengan mempertimbangkan risiko dalam setiap tindakan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam praktik kerja masih ditemukan kurangnya kedisiplinan waktu dan adanya kasus penyimpangan (*fraud*) oleh pelaksana marketing di level cabang. Meskipun kasus *fraud* yang ditemukan tidak terjadi oleh karyawan Retail Funding secara langsung, Departemen Retail Funding tetap memiliki keterkaitan karena berada dalam hubungan linear dengan unit terkait yang mengindikasikan bahwa nilai *integrity* dalam praktik kerja belum diterapkan secara konsisten di seluruh level organisasi. Kemudian, nilai *growth mindset*, meskipun nilai ini telah dipandang relevan dan dijalankan dalam praktik kerja, penerapannya lebih banyak terbentuk melalui pembelajaran mandiri dan tuntutan situasi kerja setiap harinya yang mengindikasikan bahwa dukungan organisasi dalam bentuk program pelatihan formal dan mekanisme pembelajaran yang terstruktur masih terbatas bagi karyawan.

Dalam penerapan nilai Brilian Way di BRI Kantor Wilayah Bandung, program internalisasi menjadi bagian yang diperlukan untuk memastikan bahwa nilai-nilai Brilian Way tidak hanya dipahami secara kognitif. Pada Regional Office Bandung, program internalisasi budaya dilaksanakan melalui berbagai kegiatan yang dirancang untuk memperkuat kebersamaan dan kesadaran kolektif terhadap nilai-nilai Brilian Way. Adapun program yang diselenggarakan mulai dari acara Culture Day RO 9 Bandung yang difasilitasi oleh Culture Agent sebagai wadah untuk menyebarkan pesan budaya kepada seluruh karyawan dan memastikan nilai Brilian Way dipahami secara merata di seluruh unit kerja.



Gambar 3.3 Poster Digital Culture Day BRI RO Bandung

Selain itu, agenda Happy Day yang rutin dilakukan setiap hari Rabu dalam kegiatan doa dan *briefing* pagi menjadi momen informal untuk menjaga semangat kerja, memberikan kegiatan yang menyenangkan, dan mempererat nilai *collaborative* melalui interaksi positif antar karyawan dari berbagai departemen. Hasil wawancara dengan informan menunjukkan temuan empiris perbedaan dalam pelaksanaan program internalisasi budaya yang dipengaruhi oleh pergantian periode kepemimpinan. Salah satu program internalisasi budaya yang pernah dijalankan adalah Brilian Improvement Forum (BIF), yaitu program internal yang berfungsi sebagai wadah penguatan budaya organisasi dan peningkatan kinerja di masing-masing kantor wilayah BRI se-Indonesia. Namun, dalam dua tahun disampaikan tidak lagi berjalan yang terjadi juga karena perubahan prioritas organisasi, serta perubahan kepemimpinan.

Di samping program internalisasi, sistem *reward and punishment* menjadi mekanisme penting untuk memperkuat penerapan nilai-nilai Brilian Way. Robbins & Judge (2019) juga menyatakan sistem penghargaan yang sejalan dengan nilai-nilai budaya berkontribusi dalam peningkatan motivasi intrinsik karyawan dan mendorong perilaku positif. Terdapat sistem *reward* dan *punishment* yang pernah dilaksanakan di tingkat Regional Office maupun unit kerja dengan bentuk dan mekanisme menyesuaikan konteks dan karakteristik pekerjaan. Pada periode kepemimpinan sebelumnya, terdapat *reward* berbasis kinerja bagi fungsi pemasaran melalui program Reward CASA yang turut mendorong partisipasi karyawan se-Regional Office Bandung dalam aktivitas referral tabungan dengan penghargaan bagi individu maupun kantor cabang dengan partisipasi tertinggi. Sementara mekanisme *punishment* yang diterapkan sebagai bentuk pembinaan untuk karyawan yang selama dua kali menunjukkan kinerja rendah melalui penyelenggaraan *bootcamp*.

C. Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*) dalam Praktik Kerja Karyawan

Level ketiga dan terdalam dari budaya organisasi adalah asumsi yang mendasari perilaku dan keputusan anggota organisasi. Asumsi dasar dipahami sebagai keyakinan fundamental yang telah dianggap sebuah kebenaran, sehingga hakikatnya tidak perlu dipertanyakan lagi (*taken for granted*) dan sulit diubah karena sudah menjadi bagian yang melekat dalam kesadaran kolektif organisasi (Schein, 2010). Dalam penelitian ini, asumsi dasar menjadi penting untuk mempersepsi realitas pikiran dan perasaan yang mendasari praktik kerja karyawan di BRI Kantor Wilayah Bandung.

Temuan penelitian menunjukkan adanya dua asumsi dasar yang berkembang pada karyawan yang memperlihatkan baik asumsi positif maupun negatif tidak terikat oleh satu karyawan tertentu. Nada asumsi dasar positif atas temuan dari informan cenderung lebih padat, dimana nilai integritas tetap dijaga, pencapaian target dipandang sebagai tanggung jawab bersama, dan seluruh karyawan berupaya melengkapi pekerjaan secara tuntas. Pernyataan informan menunjukkan bahwa pada tataran prinsip kerja, terdapat kesamaan tujuan di antara karyawan, yaitu pencapaian target secara kolektif sebagai kebutuhan organisasi. Hal ini menunjukkan nilai integritas masih terjaga dengan baik dalam praktik kerja sehari-hari, seperti tidak ditemukannya praktik kerja yang hanya berorientasi pada penyelesaian tugas secara parsial, melainkan adanya komitmen untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama hingga tuntas. Meskipun dalam praktiknya terdapat penyesuaian terkait data seiring dengan pergantian kepemimpinan, karyawan tetap berupaya melengkapi dan memastikan kesiapan data secara menyeluruh sebagai bentuk tanggung jawab profesional.

Namun demikian, temuan penelitian juga masih menunjukkan terdapat perbedaan pola pikir pada tingkat individu yang memengaruhi cara pandang dalam pelaksanaan pekerjaan terutama ketika adanya tekanan waktu, sehingga mengakibatkan proses analitis dalam pengolahan dan penyajian data kadangkala kurang diperhatikan. Berdasarkan temuan empiris, perbedaan ini merupakan hasil dari proses interaksi yang berlangsung lama di lingkungan kerja, termasuk dinamika tim, pengalaman individu dalam mengelola ekspektasi kinerja, serta kebiasaan yang berkembang di masing-masing unit kerja. Selain itu, pergantian kepemimpinan juga memengaruhi cara karyawan menyesuaikan sudut pandang mereka, terutama dalam hal menanggapi standar kerja dan pengelolaan data.

Dalam konteks ini, kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk dan mengarahkan asumsi dasar karyawan. Pemimpin memiliki peran strategis dalam membentuk arah budaya organisasi

melalui penetapan nilai-nilai inti, mencerminkan keteladanan, serta penerapan perilaku kerja yang selaras dengan nilai (Rahmadani, 2025). Adapun pemimpin di BRI Kanwil Bandung dimulai dari Regional Chief Executive Officer (RCEO) atau Pimpinan Wilayah, Regional Head, dan Department Head. Berdasarkan hasil wawancara, keteladanan pemimpin dalam penerapan nilai-nilai Brilian Way secara umum dipersepsikan positif oleh seluruh informan. Dalam hal integritas, kolaborasi, dan orientasi terhadap hasil dan nasabah, pemimpin telah menunjukkan perilaku yang sangat sesuai dengan nilai Brilian Way. Dua pemimpin terdekat dalam hal ini Regional Head dan Department Head disampaikan oleh informan dikenali sebagai pimpinan yang mampu merangkul bawahan dengan tetap bersikap tegas, memberikan arahan yang detail, serta mendorong sinergi lintas unit dan segmen dalam pengelolaan dana. Bahkan, pimpinan juga turut melibatkan diri secara langsung untuk turun ke unit kerja saat kegiatan kunjungan atau monitoring dalam memastikan keselarasan antara pelaksanaan strategi dan pencapaian kinerja.

Arahan dan afirmasi di awal periode kerja mengenai langkah-langkah yang perlu dilakukan juga menjadi suatu ritualitas. Meskipun strategi telah ditetapkan, evaluasi tetap dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi kekurangan, menentukan unit kerja yang memerlukan perhatian lebih, serta merumuskan bentuk dukungan yang diperlukan. Namun demikian, meskipun strategi dan arahan telah disampaikan secara jelas, perbedaan pola pikir individu menunjukkan bahwa proses internalisasi nilai pada level yang lebih mendalam masih memerlukan penguatan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan belum sepenuhnya mampu menyelaraskan asumsi dasar karyawan secara menyeluruh, melainkan lebih dominan pada penguatan nilai di level yang lebih terlihat. Sistem *reward and punishment* yang diterapkan juga turut memperkuat kesadaran kolektif untuk mencapai hasil terbaik, sekaligus menegaskan nilai akuntabilitas (*accountability*) baik pada individu maupun tim di BRI Kantor Wilayah Bandung.

SIMPULAN

Analisis budaya organisasi Brilian Way dengan menggunakan kerangka tiga level budaya Edgar H. Schein menunjukkan bahwa budaya Brilian Way telah hadir dan termanifestasi pada level artefak (*artifacts*), nilai yang dianut (*espoused values*), hingga asumsi dasar (*basic underlying assumptions*), meskipun dengan aktualisasi yang berbeda pada masing-masing level. Level artefak menunjukkan bahwa secara permukaan, Brilian Way telah hadir dan dikenali sebagai bagian dari kehidupan organisasi Bank BRI. Pada level nilai yang dianut (*espoused values*) hasil penelitian menemukan bahwa nilai-nilai Brilian Way telah dipahami sebagai pedoman dan

dimaknai dalam bekerja. Nilai *Collaborative* dan *Customer Focus* menjadi dua nilai yang paling menonjol dan selaras dengan praktik budaya yang berkembang melalui koordinasi lintas fungsi, pemaknaan atas tanggung jawab bersama, serta orientasi pelayanan terhadap kebutuhan cabang dan nasabah. Selanjutnya pada level asumsi dasar, penelitian ini menemukan adanya pola keyakinan dan prinsip secara tidak tertulis yang mempengaruhi cara karyawan dalam bekerja, seperti orientasi kuat pada penyelesaian tugas dan kepatuhan. Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Brilian Way* telah dimaknai sebagai budaya organisasi dan berkembang pada tiga level budaya organisasi Schein. Namun, keberlanjutan penerapannya juga bergantung pada keselarasan antara pemahaman nilai, konsistensi perilaku organisasi, dan dukungan manajemen terhadap sistem kerja organisasi. Oleh karena itu, diharapkan semua aspek dapat berjalan secara terpadu agar penerapan *Brilian Way* dapat membentuk budaya kerja yang lebih adaptif, sehat, dan berorientasi pada kinerja, sehingga ke depan turut mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan di lingkungan BRI Kantor Wilayah Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372.
- Bank Rakyat Indonesia. (2025, July 16). *BRI luncurkan BRILiaN Way, transformasi culture menuju One of The Most Profitable Bank in Southeast Asia*.
- Creswell, J. W., & David Creswell, J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Fifth Edition). SAGE Publications, Inc.
- Destyananda, N. P., & Suaedi, F. (2022). Organizational Culture at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Based on the Level of Basic Assumptions, Values, and Artifacts. *JMPKP*, 4(1).
- Fahmi, M. (2023). *Implementasi Budaya Organisasi Bumn “Akhlaq” Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT. Surveyor Indonesia (Persero) Cabang Medan*.
- Gildan, M. R., Wolor, C. W., & Marsofiyati, M. (2024). Analisis Budaya Kerja Karyawan Pada Bank BRI Kanwil 1 Cabang Jakarta. *Nian Tana Sikka: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 2(1), 36–45.
- Hilda, R. (2018). *Peta BUMN berdasarkan misi ganda komersial dan sosial-ekonom*. Universitas Indonesia Publishing.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis - a methods sourcebook* (3rd ed). SAGE Publications.
- Muliasari, L. (2022). Digital Banking Strategy Analysis Of BRI. *Jurnal Ekonomi*, 11(02), 842–853.
- Munirah, M. (2018). *Penerapan Budaya Organisasi Pada Karyawan Bank BRI Syariah KCP Kayu Tangi Banjarmasin*.
- Noviantika, F., Andini, M., Darussalam, M. P., Wahyudi, R. D., Murdianto, G. T., & Syahwildan, M. (2025). Optimalisasi Penyaluran Dana Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (UMKM) Melalui Program Kredit Usaha Rakyat (KUR) Pada Bank Rakyat Indonesia (BRI). *Ikraith-Ekonomika*, 8(2), 747–757.
- PT Bank Rakyat Indonesia. (2024). *Melanjutkan Transformasi, BRI Semakin Brilian dan Cemerlang*.
- PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (2025). *Buletin Culture Insight: Edisi 1 – Semangat Baru, Siap Bertransformasi*.
- Rahmadani, D. S. (2025). Peran Pemimpin Dalam Membentuk Dan Mempertahankan Budaya Organisasi. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 3(12).
- Rizqulloh, R. A. (2025). *Implementasi budaya organisasi HEI (Harmony, Excellence, Integrity) di Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial Universitas Telkom [Skripsi]*. Universitas Telkom.
- Robbins, S. P., & Judge, A. T. A. (2019). *Organizational Behavior. 18th Editi*. New York City, NY, USA: Pearson.
- Rufaidah, A. (2024). Identifikasi Masalah Budaya dan Solusinya pada Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X Surabaya. *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram*, 2(2), 191–212.
- Schein, E. H. ., & Schein, P. A. . (2017). *Organizational culture and leadership*. John Wiley and Sons, Inc.
- Wildana, S. N., & Anshori, M. I. (2024). Optimalisasi Budaya Kerja di PT PAL Indonesia: Studi Literatur Review. *Journal Of Management And Creative Business*, 2(2), 179–194.