



## ABSTRAK

Kemajuan teknologi dan kemunculan perusahaan *fintech* menjadi tantangan tersendiri bagi perbankan. Perusahaan perbankan harus mengatur ulang strategi guna mengatasi tantangan tersebut dan mencapai tujuan perusahaan. Tentunya, budaya organisasional akan berfungsi dengan baik untuk mendukung performa perusahaan apabila dipahami dan diamalkan oleh seluruh pekerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis metode yang digunakan BRI untuk pengembangan budaya organisasional yang diterapkan saat ini serta mengevaluasi kesesuaian penerapan budaya organisasional BRI terhadap kebutuhan pengembangan pekerja milenial.

Metode pengembangan budaya organisasional BRI dan kesesuaiannya dengan kebutuhan pengembangan pekerja milenial diamati melalui teknik pengumpulan data observasi dan wawancara mendalam. Data perolehan terkait metode pengembangan budaya organisasional BRI tersebut dianalisis menggunakan teori model tiga *level* yang dikembangkan oleh Schein (2017). Teori model tiga *level* tersebut meliputi *level artifact*, *level espoused beliefs and values* dan *level underlying basic assumption*. Pendekatan BRI dalam mengembangkan budaya organisasionalnya di tiap *level* juga dianalisis lebih mendalam melalui lima (5) metode pengembangan budaya organisasional milik Robbins dan Judge (2008).

Hasil analisis menunjukkan terdapat inkonsistensi dalam metode pengembangan budaya organisasional BRI pada *level artifact* dan *level espoused beliefs and values*. Pengembangan budaya organisasional BRI di *level artifact* menggunakan metode pendekatan *formal*, *serial*, *variable*, *individual* dan *investiture* sedangkan pada *level espoused beliefs and values*, BRI menggunakan metode pengembangan *formal*, *serial*, *collective*, *fixed* dan *divestiture*. Inkonsistensi yang terjadi pada kedua *level* tersebut dikarenakan fenomena yang terjadi pada *level underlying basic assumption*. Asumsi dasar yang tertanam secara kuat dapat mendominasi budaya organisasional dan membawa dampak negatif bagi perusahaan. Dominasi tersebut menyebabkan budaya organisasional menjadi rentan menjadi kurang adaptif dan kaku (*Change-Resistance Culture*). Adanya inkonsistensi tersebut juga menyebabkan penerapan budaya organisasional menjadi tidak optimal bagi pekerja milenial, bahkan berpotensi menciptakan resistensi pekerja. Peran pemimpin perusahaan sangat dibutuhkan untuk mengatasi masalah tersebut. Butuh sikap kepemimpinan yang baik dalam mengambil langkah-langkah sebagai upaya mengubah asumsi dasar yang menjadi hambatan pengembangan budaya organisasional ke arah yang bersinergi dengan tujuan perusahaan.

Kata Kunci : Budaya organisasional, teori model tiga (3) level budaya organisasional, lima (5) metode pengembangan budaya organisasional, pekerja milenial.



## ABSTRACT

Technological advances and the emergence of fintech companies are challenges for banking industry. Banks must rearrange strategies to overcome these challenges and achieve company goals. However, performance driven culture climate can be successfully embodied through understanding and implementation by all employees. The purpose of this study is to identify and analyze the methods used by BRI for developing current organizational culture and to evaluate the suitability of the application of BRI's organizational culture to the development needs of millennial employee.

BRI's organizational culture development methods and its suitability for developing millennial employee observed through observation and in-depth interviews. Results were analyzed using the three-level model theory developed by Schein (2017). The three-level model theory includes the artifact level, the level of espoused beliefs and values and the level of the underlying basic assumption. BRI's approach to develop its organizational culture also analyzed through Robbins and Judge's (2008) five (5) organizational culture development methods.

There are some inconsistencies among BRI's organizational culture development methods, founded in between artifacts and espoused beliefs and values level. Approach methods uses in artifact level are formal, serial, variable, individual and investiture methods while in the espoused belief and values level, current methods are using formal, serial, collective, fixed and divestiture methods. Inconsistencies that occur at the two levels are caused by the phenomena rose in underlying basic assumption level. Strongly embedded basic assumptions can dominate organizational culture and have a negative impact on the company. This dominance causes organizational culture tend to be less adaptive and rigid (Change-Resistance Culture). This inconsistency also causes the implementation of organizational culture could not be optimal for millennial's characteristic, and even has the potential to create resistance. The role of company leaders is needed to overcome these problems. It takes a good leadership as an effort to change the basic assumptions that become obstacles to the development of organizational culture in a direction that is in synergy with the company's goals.

Key words : Organizational culture, three (3) levels of organizational culture theory, five (5) methods of developing organizational culture, millennial employees.