

SKRIPSI

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA KANTOR WILAYAH PT
BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK DI DENPASAR**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**Disusun untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan
Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Bisnis
Politeknik Negeri Bali**

Oleh:

NI LUH PUTU DEVIYANTI

NIM 1915744043

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI**

BADUNG

2023

SKRIPSI
ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA KANTOR WILAYAH PT
BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK DI DENPASAR



POLITEKNIK NEGERI BALI

Oleh:

NI LUH PUTU DEVIYANTI

NIM 1915744043

PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

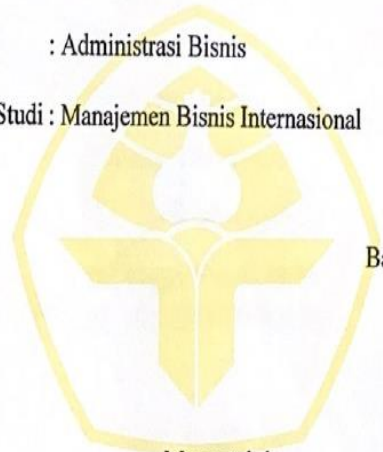
POLITEKNIK NEGERI BALI

BADUNG

2023

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

1. Judul Skripsi : Analisis Budaya Organisasi Pada Kantor Wilayah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Di Denpasar
2. Pelaksana
 - a. Nama : Ni Luh Putu Deviyanti
 - b. NIM : 1915744043
3. Jurusan : Administrasi Bisnis
4. Program Studi : Manajemen Bisnis Internasional



Badung, 23 Agustus 2023

Menyetujui:

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

Pembimbing I,

Ida Bagus Sanjaya, SE, M.M
NIP. 196307301989031002

Pembimbing II,

Dr. Majid Wajdi, M.Pd
NIP. 196212081990111001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

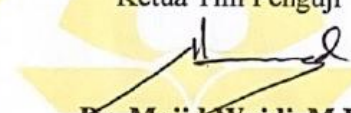
**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA KANTOR WILAYAH PT BANK
RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK DI DENPASAR**

Oleh:

**Ni Luh Putu Deviyanti
NIM: 1915744043**

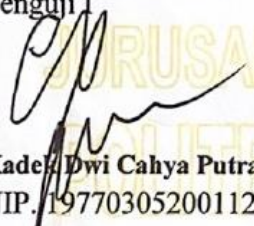
Disahkan:

Ketua Tim Penguji




**Dr. Majid Wajdi, M.Pd
NIP. 196212081990111001**

Penguji I




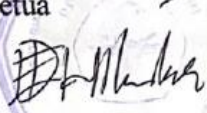
**Kadek Dwi Cahya Putra, S.Pd,M.Sc.,Ph.D
NIP. 197703052001121001**

Penguji II




**Upayana Wiguna Eka Saputra, S.Ak.,M.M
NIP. 8995750022**

**Mengetahui,
Jurusan Administrasi Bisnis
Ketua**



**Nyoman Indah Kusuma Dewi,SE,
MBA,Ph.d
NIP. 196409291990032003**

**Badung, 23 Agustus 2023
Prodi. Manajemen Bisnis Internasional
Ketua**



**Ketut Vini Elfarosa, SE, M.M
NIP. 197612032008122001**

MOTO

“private life always win, keep it secret until you win, trust with the timing”

PERSEMBAHAN

Puji syukur dan terimakasih Penulis ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa/Ida Sang Hyang Widhi Wasa, karena atas berkat-Nya Penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul “Analisis Budaya Organisasi Pada Kantor Wilayah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Di Denpasar” dapat dirampungkan dan terselesaikan tepat pada waktunya. Atas terselesaikannya Skripsi ini, dengan bangga dan bahagia peneliti ucapkan rasa syukur dan rasa terimakasih peneliti kepada:

Bapak Ibu Dosen pembimbing, penguji maupun pengajar mata kuliah yang selalu memberikan dukungan secara moral maupun akademik sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Kedua Orang Tua peneliti yaitu I Nyoman Oka Trinaya dan Wayan Sri Yastini serta adik kandung yaitu I Made Pande Wiradana yang selalu memberi dukungan penuh baik berupa moral maupun materi sehingga dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan baik dan penuh semangat.

Keluarga Besar Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia Denpasar yang memberikan dukungan dan kontribusi dalam penyelesaian Skripsi ini. Keluarga, teman-teman, sahabat serta pihak lain yang tidak bisa peneliti sebutkan satu per satu dalam memberikan dukungan moral serta doa tiada henti untuk kesuksesan peneliti.

Semoga dengan terselesaikannya Skripsi ini dapat bermanfaat dalam memberikan kontribusi dan sumbangsih sebagai referensi bagi yang membutuhkan sera dapat berguna dalam kemajua ilmu pengetahuan dimasa yang akan datang.

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ni Luh Putu Deviyanti
NIM : 1915744043
Prodi/Jurusan : Manajemen Bisnis Internasional/Administrasi Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa naskah Skripsi saya dengan judul:
“ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA KANTOR WILAYAH PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK DI DENPASAR”

adalah memang benar asli karya saya. Dengan ini saya juga menyatakan bahwa dalam naskah SKRIPSI ini tidak terdapat karya orang lain yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar di suatu perguruan tinggi, dan atau sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah SKRIPSI ini dan disebutkan pada daftar pustaka.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan menerima sanksi akademis dalam bentuk apapun.

Badung, 23 Agustus 2023

Yang menyatakan,



Ni Luh Putu Deviyanti
NIM. 1915744043

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi yang terjadi dalam sebuah perusahaan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan kuisisioner. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia di Denpasar dengan teknik pengambilan sample menggunakan teknik Purposive sampling dimana teknik penentuan sample dengan kriteria tertentu. Selanjutnya sample dihitung menggunakan rumus slovin dengan menggunakan taraf kesalahan 5%, sehingga dapat di tentukan sample dalam penelitian ini sebesar 67 karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif deskriptif dengan teknik analisis OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Analisis dilakukan terhadap karyawan yang sudah menjadi karyawan tetap selama 10 tahun atau lebih sehingga dapat mengungkap budaya yang dominan saat ini dan budaya yang diharapkan oleh karyawan. Data diperoleh dari hasil perhitungan nilai rata-rata kuesioner yang sudah di isi oleh seluruh responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya *Hierarchy* yang mendominasi budaya organisasi pada Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia di Denpasar dilihat dari hasil skor rata-rata yang menunjukkan bahwa *Hierarchy Culture* mendapatkan nilai rata-rata 28.87 dari perhitungan keseluruhan budaya. Sedangkan budaya yang diharapkan oleh karyawan adalah budaya *Market*. Terlihat adanya kecenderungan budaya *Market* yang lebih kuat sebagai tipe budaya yang diharapkan dimana hasil dari nilai rata-rata budaya *Market* adalah 31.52 dari perhitungan keseluruhan budaya. Perhitungan budaya organisasi ini dapat dijadikan sebagai pertimbangan perusahaan dalam menentukan budaya organisasi di tahun berikutnya agar dapat menjalankan perusahaan menjadi lebih efisiensi dan efektif.

Kata kunci: analisis budaya organisasi, *organizational culture assessment instrument* (ocai), bank

ABSTRACT

This study aims to determine the organizational culture that occurs in a company. Data collection techniques were carried out by observation and questionnaires. The population in this study were permanent employees at the Regional Office of Bank Rakyat Indonesia in Denpasar with the sampling technique using a purposive sampling technique where the sample determination technique was with certain criteria. Furthermore, the sample is calculated using the slovin formula using an error level of 5%, so that it can be determined that the sample in this study is 67 employees. The research method used is descriptive quantitative method with OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) analysis techniques. The analysis is carried out on employees who have been permanent employees for 10 years or more so as to reveal the current dominant culture and the culture expected by employees. The data was obtained from the results of calculating the average value of the questionnaire that was filled in by all respondents. The results of this study indicate that the Hierarchy culture dominates the organizational culture at the Regional Office of Bank Rakyat Indonesia in Denpasar seen from the results of the average score which indicates that Hierarchy Culture gets an average value of 28.87 from the calculation of the whole culture. Meanwhile, the culture expected by employees is the Market culture. It can be seen that there is a stronger tendency for Market culture as the expected type of culture where the result of the average value of Market culture is 31.52 from the calculation of the whole culture. This organizational culture calculation can be used as a consideration for the company in determining the organizational culture in the following year so that it can run the company more efficiently and effectively.

Keywords: organizational culture analysis, organizational culture assessment instrument (ocai), bank

PRAKARTA

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa, karena atas izin dan kehendakNya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Analisis Budaya Organisasi Pada Kantor Wilayah PT Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk Di Denpasar”.

Penulisan skripsi ini tidak dapat terselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya tanpa bantuan dan dukungan dari semua pihak yang telah banyak membantu. Tidak lupa pula penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. I Nyoman Abdi,SE,M,eCom. selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang sudah menyediakan fasilitas selama perkuliahan di Politeknik Negeri Bali.
2. Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE., MBA., Ph.d. selaku Ketua Jurusan Administrasi Niaga yang telah memberi bantuan dan bimbingan kepada penulis selama penulis mengikuti perkuliahan di Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali
3. Made Ayu Jayanti Prita Utami, S.S.T.,Ak,M.Si. selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Ketut Vini Elfarosa, SE., M.M., selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ida Bagus Sanjaya, SE. MM dan Dr. Majid Wajid,SE selaku pembimbing Skripsi yang telah memberikan motivasi, saran serta pengarahan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

6. Bapak, Dito Sanjaya Putra selaku Kepala Bagian Logistik Department, Bapak Dewa Putu Bony Pacio selaku SPV Humas & Protokol, dan seluruh *staf* di Kantor Wilayah BRI Denpasar yang telah membantu penulis selama PKL hingga penulisan skripsi ini.
7. Kedua orang tua penulis, bapak I Nyoman Oka Trinaya dan Ni Wayan Sri Yastini, adik I Made Pande Wiradana serta keluarga penulis yang selalu memberikan doa, dorongan dan semangat yang tiada henti bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Kepada mahasiswa dengan NIM 1215834067 yang telah membantu, memotivasi, mendukung serta selalu memberikan doa dan semangat tiada henti bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Akhir kata penulis menyadari bahwa proposal skripsi ini masih jauh dari sempurna, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik membangun yang dapat digunakan sebagai penyempurnaan penulisan skripsi pada masa mendatang.

Badung, 15 Juli 2023

Penulis

DAFTAR ISI

COVER	
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	i
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	ii
MOTO.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN HASIL KARYA SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
PRAKARTA	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DARTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Kegunaan Penelitian.....	7
1.4.1 Kegunaan Teoritis	7
1.4.2 Kegunaan Praktis	7
BAB II LANDASAN TEORI	Error! Bookmark not defined.
2.1 Landasan Teori.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	Error! Bookmark not defined.
2.1.2 Budaya Organisasi	Error! Bookmark not defined.
2.1.3 Model Competing Values	Error! Bookmark not defined.
2.1.4 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	Error! Bookmark not defined.
2.2 Kajian Penelitian Terdahulu.....	Error! Bookmark not defined.
2.3 Kerangka Pemikiran.....	Error! Bookmark not defined.
BAB III METODE PENELITIAN.....	Error! Bookmark not defined.
3.1 Lokasi Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
3.2 Objek Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.3. Populasi dan Sampling	Error! Bookmark not defined.
3.4 Jenis Data	Error! Bookmark not defined.

3.4.1 Data Kualitatif.....	Error! Bookmark not defined.
3.4.2 Data Kuantitatif.....	Error! Bookmark not defined.
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	Error! Bookmark not defined.
3.5.1 Metode Observasi.....	Error! Bookmark not defined.
3.5.2 Metode Angket (Kuisisioner)	Error! Bookmark not defined.
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	Error! Bookmark not defined.
3.7 Teknik Analisis	Error! Bookmark not defined.
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	Error! Bookmark not defined.
4.1 Gambaran Umum Khalayak Sasaran	Error! Bookmark not defined.
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.3 Nilai Utama Perusahaan.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.4 Bidang Usaha Perusahaan	Error! Bookmark not defined.
4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan	Error! Bookmark not defined.
4.2.1 Karakteristik Responden	Error! Bookmark not defined.
4.2.2 Hasil Analisis	Error! Bookmark not defined.
4.3 Implikasi Hasil Penelitian	Error! Bookmark not defined.
4.3.1 Implikasi Teoritis	Error! Bookmark not defined.
4.3.2 Implikasi Praktis	Error! Bookmark not defined.
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	Error! Bookmark not defined.
5.1 Simpulan	9
5.2 Saran.....	11
5.2.1 Saran Untuk Perusahaan	11
5.2.2 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya.....	12

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.2 The Competing Values Framework ...**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 3.1 Contoh Chart OCAI**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.1 Logo Perusahaan**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.3 Grafik Radar OCAI Dimensi Karakteristik Domain..... **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.4 Grafik Radar OCAI Dimensi Kepemimpinan Organisasi..... **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.5 Grafik Radar OCAI Dimensi Pengelolaan Karyawan..... **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.6 Grafik Radar OCAI Dimensi Perekat Organisasi ...**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.7 Grafik Radar OCAI Dimensi Penekanan Strategis .**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.8 Grafik Radar OCAI Dimensi Kriteria Sukses .. **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.9 Grafik Radar OCAI Dimensi Kriteria Sukses .. **Error! Bookmark not defined.**

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Pekerja Kanwil BRI Denpasar yang Mengundurkan Diri.....	6
Tabel 2.1 Variabel Pengukuran OCAI.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 2.2 Contoh Operasionalisasi Variabel Pengukuran OCAI	Error! Bookmark not defined.
Tabel 2.3 Kajian Penelitian Terdahulu.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 3.2 Contoh Kuesioner Karakteristik Domain.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.2 Umur Responden.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.3 Jabatan Responden.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.5 Skor(Nilai) Rata-rata OCAI Dimensi Karakteristik Domain.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.6 Skor(Nilai) Rata-rata OCAI Dimensi Kepemimpinan Organisasi.	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.7 Skor(Nilai) Rata-rata OCAI Dimensi Pengelolaan Karyawan	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.8 Skor(Nilai) Rata-rata OCAI Dimensi Perekat Organisasi	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.9 Skor(Nilai) Rata-rata OCAI Dimensi Penekanan Strategis	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.10 Skor(Nilai) Rata-rata OCAI Dimensi Kriteria Sukses.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.11 Skor(Nilai) Rata-rata Keseluruhan Budaya	Error! Bookmark not defined.

DARTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 : Hasil Data Karakteristik Responden
- Lampiran 3 : Hasil Skor Analisis Data Hasil Kuesioner
- Lampiran 4 : Hasil Perhitungan Kuesioner Nilai Rata-Rata OCAI
- Lampiran 5 : Hasil Grafik Radar Perhitungan OCAI
- Lampiran 6 : Daftar Riwayat Hidup Peneliti

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebagai makhluk sosial manusia umumnya memiliki sifat alami untuk bersosialisasi, bekerja sama, dan saling membutuhkan. Manusia mempunyai ciri khasnya masing-masing karena setiap manusia memiliki budayanya sendiri. Dalam perkembangan saat ini sudah terdapat berbagai jenis kebudayaan, maka dari itu diperlukan wadah agar memudahkan setiap manusia untuk bersosialisasi. Salah satu wadah yang dapat digunakan untuk bersosialisasi adalah organisasi. Selain menjadi wadah untuk melakukan interaksi, organisasi juga dapat menjadi wadah untuk meningkatkan kemampuan diri. Peningkatan diri di dukung oleh lingkungan organisasi karena lingkungan tersebut mendorong seseorang untuk memiliki keinginan melakukan apa yang menjadi tujuan utama dari sebuah organisasi. Lingkungan organisasi membangun sebuah kebiasaan antar sesama manusia yang dimana kebiasaan tersebut bisa menjadi sebuah budaya dalam organisasi untuk memperjelaskan bagaimana pandangan masyarakat akan organisasi itu sendiri.

Setiap organisasi dalam perusahaan maupun pemerintahan dan swasta pasti memiliki ciri khas atau identitas yang mencerminkan kepribadiannya masing-masing. Salah satu faktor jelas yang membedakan satu organisasi dengan yang lainnya adalah budaya dari organisasi tersebut. Menurut *Management Study Guide* (MSG) menjelaskan bahwa terdapat sembilan jenis budaya organisasi yaitu; budaya normatif, budaya pragmatis, budaya akademik, budaya tim bisbol, budaya klub, budaya benteng, budaya pria tangguh, budaya pertaruhan, budaya proses. Dari sembilan jenis kebudayaan itu beberapa organisasi memiliki dua atau lebih budaya

dalam satu organisasinya. Setiap individu dalam organisasi tersebut juga menafsirkan budaya organisasinya secara berbeda akan tetapi, perbedaan budaya dalam organisasi justru seringkali menjadi kekuatan dari organisasi tersebut. Budaya organisasi dalam sebuah perusahaan dikatakan penting karena dengan budaya tersebut kita dapat menciptakan kelancaran segala aspek yang ada di dalam perusahaan. Sebab dalam hal organisasi dan perkembangan dunia sekarang tentang seberapa majunya teknologi yang dimiliki tapi pada akhirnya yang menggunakan teknologi tersebut adalah sumber daya manusia yang ada dalam organisasi itu.

Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena dapat menciptakan suatu motivasi bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Menurut (Tuala, 2020: 4) dinyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan tingkah laku yang diciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban dan integritas organisasi, yang dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasinya untuk berperilaku sama dalam memecahkan masalah-masalah organisasi baik di luar maupun di dalam organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Terdapat banyak jenis budaya organisasi yang ada di perusahaan yang dapat mencerminkan kinerja karyawannya. Salah satu contoh budaya organisasi yang kerap kita lihat adalah instansi perbankan dimana mereka memiliki budaya pegawai yang mempunyai talenta dan wawasan yang luas.

Dunia perbankan biasanya memiliki budaya organisasi dan keahlian pegawai yang sangat cekatan dalam menyelesaikan tugas. Pegawai perbankan dikenal sebagai seseorang yang memiliki reputasi baik di masyarakat, tidak diharapkan bahwa banyak dari masyarakat ingin bekerja di dunia perbankan. Menurut Undang-undang Pokok Perbankan No. 14 Tahun 1967 terdapat banyak sekali jenis bank yang beroperasi di Indonesia, mulai dari Bank Umum, Bank Pembangunan, Bank Pasar, Bank Desa, Lumbung Desa, Bank Pegawai, dll. Namun setelah keluar UU Pokok Perbankan No. 7 Tahun 1992 dan ditegaskan kembali dengan adanya Undang-undang RI No. 10 Tahun 1998 maka jenis perbankan Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Bank Umum merupakan bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional menurut prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Sifat jasa yang diberikan yaitu bersifat umum, dalam arti dapat memberikan seluruh jasa perbankan yang ada. Begitu pula dengan wilayah operasinya dapat dilakukan di seluruh wilayah. Bank umum sering disebut bank komersial (*commercial bank*). Sedangkan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatan tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Dalam arti disini kegiatan BPR jauh lebih sempit jika dibandingkan dengan kegiatan bank umum.

Menurut data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) per Desember 2021, Indonesia memiliki 107 bank umum. Sebanyak 31 di antaranya memiliki aset lebih dari Rp 50 triliun. Di antara bank-bank tersebut, ada beberapa bank terbesar di Indonesia yang menunjukkan kinerja positif sepanjang awal tahun 2022. Pertumbuhan

tersebut dilihat dari total aset yang dikelola. Salah satu bank umum ternama di Indonesia adalah Bank Rakyat Indonesia (Bank BRI). Menurut sejarahnya, Bank Rakyat Indonesia merupakan bank nasional tertua. BRI didirikan di Purwokerto oleh pada 16 Desember 1895 dengan nama awal De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden atau “Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyai Purwokerto”. Setelah sekian lama berdiri, bank ini diakui sebagai bank pemerintah pertama pada tahun 1946. Saat ini Bank BRI sudah tersebar di seluruh Indonesia termasuk di Bali. Bank BRI merumuskan nilai-nilai utama perusahaan baru yang digunakan untuk membentuk perilaku dan karakter kerja selaras dengan strategi perusahaan terkini. Adapun nilai-nilai utama perusahaan tersebut yakni :

a. Amanah

Kami memegang teguh kepercayaan yang diberikan.

b. Kompeten

Kami terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.

c. Harmonis

Kami saling peduli dan menghargai perbedaan.

d. Loyal

Kami berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara.

e. Adaptif

Kami terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.

Dari hasil observasi yang dilakukan penulis selama 6(enam) bulan dapat diamati bahwa Kantor Wilayah Bank BRI Kantor Wilayah di Denpasar memiliki

pencapaian kinerja dan target perusahaan yang tinggi. Setelah diamati lebih lanjut, kebiasaan yang dibentuk oleh Kantor Wilayah Bank BRI Denpasar terlihat kurangnya keterbukaan antara pegawai yang rendah, kepercayaan pada rekan kerja, dan disiplin pegawai masih rendah yang disebabkan oleh karyawan jarang tepat waktu datang ke kantor, selain itu tidak sedikit juga karyawan yang memiliki keluhan pekerjaan yang diberikan atasan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawannya, serta masih banyak karyawan yang memiliki keluhan tetapi tidak menyampaikan pada atasannya dan merasa tertekan akan tugas yang diberikan sehingga tidak dapat memaksimalkan pekerjaan yang akan diselesaikan.

Sebagian besar karyawan yang memiliki potensi dan prestasi kurang mendapat apresiasi. Selain kurangnya apresiasi terhadap karyawan, pada Kantor Wilayah Bank BRI di Denpasar juga memiliki peraturan yang ketat dan tingginya persaingan antar karyawan untuk naik jabatan. Tekanan yang didapat karyawan di kantor dan tingginya target perusahaan menyebabkan karyawan merasa kurang puas dengan hasil kerjanya. Karyawan merasa kurang puas dengan kualitas lingkungan serta rekan-rekan kerja yang mengakibatkan banyaknya karyawan memilih untuk mengundurkan diri. Keluar dan masuknya karyawan dalam sebuah perusahaan tak bisa dihindari karena itu adalah hal yang wajar, bahkan menguntungkan perusahaan karena bisa mendapat karyawan yang lebih baik. Namun, jika *turnover* karyawan terlalu sering terjadi dan mengalami peningkatan, tentunya hal ini akan merugikan perusahaan itu sendiri (Gani, Utama, Jaharuddin, dan Priharta, 2020: 47). Maier (dalam Pristianti, 2015) mengemukakan bahwa tingkat turnover dikatakan tinggi jika mencapai angka 5% atau bahkan lebih. Bisa terlihat dari persentase data

turnover pegawai dari Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia Denpasar dibawah ini:

Tabel 1.1 Data Pekerja Kanwil BRI Denpasar yang Mengundurkan Diri

TAHUN	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang Mengundurkan Diri	Persentase
2018	200	30	15%
2019	220	25	10%
2020	233	26	11%
2021	230	23	12%
2022	240	35	15%

Sumber: Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia Denpasar

Dapat kita lihat bahwa tingkat *turnover* pegawai dari kantor wilayah BRI Denpasar sangat tinggi, jika kita mengukur menggunakan teori dari Maier (dalam Pristianti, 2015). Dengan persentase paling tinggi di tahun 2022 dan 2018 yaitu sebesar 15%. Beberapa keluhan dari karyawan yang terlihat, bahwa karyawan tidak nyaman dengan budaya organisasi pada Kantor Wilayah Bank BRI di Denpasar.

Dari masalah yang telah diamati, penulis ingin membuat penelitian dengan judul Analisis Budaya Organisasi Pada Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Di Denpasar. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis budaya organisasi yang ada, maka penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan nantinya dalam memilih budaya organisasi untuk bisa lebih mensejahterakan karyawan dengan mengetahui budaya organisasi yang cocok untuk perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana Budaya Organisasi di Kantor Wilayah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk di Denpasar ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi yang terdapat di Kantor Wilayah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk di Denpasar

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian merupakan dampak dari tercapainya penelitian, kegunaan penelitian ada 2 (dua), yaitu:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman mengenai budaya organisasi, dengan memahami hal tersebut perusahaan ataupun organisasi dapat membangun budaya organisasi yang lebih positif. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pertimbangan mengenai budaya organisasi yang akan ditetapkan dalam suatu perusahaan sesuai dengan harapan dari para karyawan di perusahaan tersebut.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1). Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dalam memilih budaya yang baik dengan lebih mengetahui apa yang diinginkan karyawan sehingga kinerja yang dihasilkan

lebih maksimal. Serta perusahaan dapat melakukan pendekatan dengan karyawan melalui budaya organisasi dari perusahaan.

2). Bagi Politeknik Negeri Bali

Hasil penelitian kali ini diharapkan menjadi referensi belajar serta menambah wawasan dan pengetahuan untuk mahasiswa khususnya di bidang budaya organisasi khususnya budaya organisasi dalam instansi perbankan. Selain itu, diharapkan agar penelitian ini dapat dijadikan perbandingan, pengembangan, dan penyempurnaan dari penelitian-penelitian sebelumnya.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti pada perusahaan Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia di Denpasar maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dimensi karakteristik domain di dominasi oleh *Hierarchy Culture* (saat ini) dan *Market Culture* (harapan karyawan). Selain itu berdasarkan grafik radar rata-rata skor(nilai) OCAI telah terjadi pergeseran garis yang menunjukkan adanya peningkatan pada *Adhocracy Culture* dan *Market Culture*, serta penurunan pada *Clan Culture*, dan *Hierarchy Culture*.
2. Dimensi kepemimpinan organisasi di dominasi oleh *Hierarchy Culture* (saat ini) dan *Clan Culture* (harapan karyawan). Selain itu berdasarkan grafik radar rata-rata skor(nilai) OCAI telah terjadi pergeseran garis yang menunjukkan adanya peningkatan pada *Clan Culture*, *Market Culture* dan *Hierarchy Culture*, serta penurunan pada *Adhocracy Culture*.
3. Dimensi pengelolaan karyawan di dominasi oleh *Clan Culture* (saat ini) dan *Clan Culture* (harapan karyawan). Selain itu berdasarkan grafik radar rata-rata skor(nilai) OCAI telah terjadi pergeseran garis yang menunjukkan adanya peningkatan pada *Clan Culture*, serta penurunan pada *Hierarchy Culture*, *Adhocracy Culture* dan *Market Culture*.
4. Dimensi perekat organisasi di dominasi oleh *Hierarchy Culture* (saat ini) dan *Market Culture* (harapan karyawan). Selain itu berdasarkan grafik radar rata-

- rata skor(nilai) OCAI telah terjadi pergeseran garis yang menunjukkan adanya peningkatan pada *Clan Culture* dan *Market Culture* serta penurunan pada *Adhocracy Culture* dan *Market Culture*.
5. Dimensi penekanan strategis di dominasi oleh *Clan Culture* (saat ini) dan *Market Culture* (harapan karyawan). Selain itu berdasarkan grafik radar rata-rata skor(nilai) OCAI telah terjadi pergeseran garis yang menunjukkan adanya peningkatan pada *Market Culture*, serta penurunan pada *Hierarchy Culture*, *Adhocracy Culture* dan *Clan Culture*.
 6. Dimensi kriteria sukses di dominasi oleh *Clan Culture* (saat ini) dan *Market Culture* (harapan karyawan). Selain itu berdasarkan grafik radar rata-rata skor(nilai) OCAI telah terjadi pergeseran garis yang menunjukkan adanya peningkatan pada *Market Culture*, serta penurunan pada *Hierarchy Culture*, *Adhocracy Culture* dan *Clan Culture*.
 7. Secara keseluruhan tipe budaya organisasi yang dirasakan pada saat ini oleh para karyawan adalah *Hierarchy Culture* (saat ini) dan tipe budaya organisasi yang diharapkan oleh para karyawan adalah *Market Culture* (harapan). Selain itu berdasarkan grafik radar rata-rata skor(nilai) OCAI telah terjadi pergeseran garis yang menunjukkan adanya peningkatan pada *Clan Culture* dan *Market Culture*, serta penurunan pada *Hierarchy Culture* dan *Adhocracy Culture*.
 8. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis selama 6 bulan pada Kantor Wilayah Bank BRI di Denpasar di dapat fenomena yang menunjukkan bahwa karyawan pada Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia merasakan

sebuah organisasinya sebagai tempat yang terstruktur dan terkontrol serta terdapat prosedur formal untuk setiap kegiatan yang dilakukan. Kepemimpinan yang bersifat koordinator dan mengontrol serta mengatur efisiensi yang terjadi di dalam sebuah organisasi. Organisasi yang terkontrol dan terdapat prosedur disetiap kegiatan yang dilakukan bisa dikatakan sangat ketat sehingga karyawan tidak puas dengan lingkungan kerjanya dan menyebabkan banyak karyawan akhirnya mengundurkan diri.

9. Kedepannya tipe budaya yang diharapkan oleh karyawan adalah organisasi yang berorientasi pada hasil, agresif dalam mencapai target dan meningkatkan pangsa pasar. Kepemimpinan lebih tegas serta mampu menekan dan menyingkirkan para pesaing, ahli dalam mengarahkan dan memotivasi para karyawannya.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Untuk Perusahaan

Berdasarkan hasil analisis *organizational culture Assessment instrument* (OCAI), tipe budaya organisasi yang diharapkan oleh karyawan untuk kedepannya bagi perusahaan adalah *Market Culture*. Dengan hal tersebut Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia di Denpasar diharapkan mulai melakukan langkah-langkah strategis pengembangan kualitas seperti:

- a. Meningkatkan kompetensi manajerial dari segi *managing the development of others* (mengelola sumber daya manusia), dengan mengelola dan memacu kinerja karyawan dengan memberikan kesempatan berkarir sehingga meningkatkan hasil dan mencapai target dari perusahaan

- b. Meningkatkan kompetensi manajerial dari segi *managing interpersonal relationship* (mengelola hubungan antar personal), dengan konsep menerima dan mendengar seluruh masukan dari para karyawan serta memberikan solusi di setiap masalah yang artinya kepemimpinan dari seorang pemimpin harus tegas serta mampu memberikan arahan bagi karyawannya.
- c. Meningkatkan kompetensi manajerial dari segi *managing team* (mengelola tim), dengan membuat sebuah *networking* antara karyawan dan membentuk budaya yang kuat saling berkaitan dengan tujuan yang sama dalam meningkatkan pangsa pasar.

5.2.2 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk meneliti lebih dalam mengenai budaya organisasi, seperti memperluas indikator budaya organisasi, mengkaji lebih dalam mengenai budaya organisasi dari sebuah perusahaan dengan perkembangan jaman, serta menggunakan metode analisis yang berbeda sesuai dengan tujuan penelitian itu dirancang.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Wirman. Syafri. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Jatinangor: IPDN PRESS.
- Arifudin, O. (2020). Analisis Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Karyawan Bank Swasta Nasional Di Kota Bandung. *JIMEA*, 4, 1-15.
- Ayunani, S. G. (2020). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada Bank Jateng Cabang Kudus. *Fakultas Ekonomika & Bisnis Digital Library*, 10-25.
- Djafar, R. (2022). Penerapan Budaya Organisasi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol-PP). *Jurnal Reformasi Administrasi*, 9, 88-93.
- Hafiid, H. (2017). Analisis Budaya Organisasi Pada Kelurahan Joglo Kecamatan Kembangan Jakarta Barat. *Public Administration Journal*, 1, 222-233.
- Jaharudin, Andry Priharta, N. R. (2020). *Perilaku Organisasi*. Jakarta Timur: Penerbit Mirqat.
- Lamsah, W. F. (2018). ANALISIS BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SUBUR AGRO MAKMUR HULU SUNGAI SELATAN. *Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari*, 1-6.
- Mardani, H. D. (2020). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Terhadap Stasiun Pengisian dan Pengangkutan Bulk Elpiji (SPPBE) PT. Giga Utama. *Jurnal Ekombis Review*, 215-222.
- Nina Widowati, A. H. (2019). Penerapan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Dago Bandung). *Jurusan Administrasi Publik*, 1-10.
- Nurdin, M. (2019). Perubahan Budaya Organisasi Di Era Digital. *Majalah Stabilitas*, 1-2.
- Noor, Zulki Zulkifli. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teori dan Praktis*. Sleman: CV Budi Utama.
- Purwati, Titik, dkk. (2022). *Budaya Organisasi Dalam Praktik*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center
- Rakhman, A. (2021). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada Kaltim Post Samarinda. *Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mulawarman*, 1-15.
- Reski Ashriyana, B. A. (2021). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT. X. *Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial*, 5(1), 63-70.

- Riris Loisa, P. (2021). Analisis Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dalam Komunitas Wadah Kepemimpinan. *Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Tarumanegara*, 5, 106-112.
- Ronny H. Mustamu, M. (2013). ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA PERUSAHAAN ALAS KAKI. *Agora*, 1, 1-10.
- Sabrina, R.Hj. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UMSU PRESS.
- Shofwan Yusuf, N. (2020). Pendekatan Budaya Dalam Komunikasi Organisasi. *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 10, 22-39.
- Tarom, M. (2022). Analisis Budaya Organisasi Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Sumedang. *Journal of Regional Public Administration*, 7, 90-96.
- Tuala, Ryuzen Praja (2020). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam*. Bandar Lampung: Pustaka Media.
- Utomo, Kurniawan Prambudi. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung.
- Vidyastuti. (2019). Penerapan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) terhadap Perumusan Visi dan Misi Perusahaan. *Eksistensi*, 1, 36-43.
- Wahyuningsih, Thoyyibah Tri. (2015). Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang. *Jurnal Kombis UIN*, 1, 1-56
- Wellem, I. (2019). Analisis Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sikka. *Jurnal Projemen UNIPA Maumere*, 6, 1-22.