E-ISSN: 3025-0994
Halaman 6354-6364
Volume 4 Nomor 3 Tahun 2026

Analisis Budaya Organisasi Ditinjau Dari Aspek Kepemimpinan, Kerja Sama, Dan Kedisiplinan Pada BNI KCU Sukabumi

Adik Moch Wildan Fauzan[1]*, Annisa Rahma Bassamah[2], Ani Maelani[3], Agus Lesmana[4]

[1,2,3,4]Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi
e-mail: adikfauzan1@gmail.com[1]* , rahmaa2508@gmail.com[2] , animaelani56@gmail.com[3] , aguslesmanay16@gmail.com[4]

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi budaya organisasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama (KCU) Sukabumi, dengan fokus pada aspek kepemimpinan, kerja sama, dan kedisiplinan kerja. Budaya organisasi dipandang sebagai faktor penting yang membentuk perilaku, komunikasi, dan kinerja karyawan di industri perbankan yang menuntut kecepatan, ketepatan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui observasi langsung, wawancara mendalam dengan informan kunci yang menjabat sebagai Customer Relationship Manager, serta studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dominan diterapkan adalah budaya hierarki, yang ditandai dengan penerapan Standar Operasional Prosedur secara ketat, presensi digital, pengarahan pagi rutin, dan pengawasan berbasis Key Performance Indicator. Budaya tersebut diperkuat oleh nilai AKHLAK dan pedoman RACE yang membentuk gaya kepemimpinan transaksional berorientasi pada pencapaian target dan evaluasi berbasis aturan. Kerja sama antarpegawai dan antardivisi secara umum berjalan baik melalui komunikasi terbuka dan pembagian tugas yang terkoordinasi, meskipun perbedaan pendapat mengenai petunjuk teknis dan pengambilan keputusan operasional sesekali muncul dan diselesaikan melalui komunikasi serta kepatuhan pada prosedur yang berlaku. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya hierarki di BNI KCU Sukabumi memberikan kontribusi positif terhadap koordinasi, kedisiplinan, dan kualitas pelayanan, namun tetap memerlukan perbaikan berkelanjutan untuk meminimalkan gesekan antardivisi dan memperkuat kesamaan pemahaman terhadap prosedur operasional.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Budaya Hierarki, Kepemimpinan, Kerja Sama, Perbankan.

Abstract

This study examined the implementation of organizational culture at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., Main Branch Office (KCU) Sukabumi, focusing on leadership, teamwork, and work discipline. Organizational culture was treated as a central factor shaping

employee behavior, communication, and performance within a banking sector that demands speed, accuracy, and adaptability. A descriptive qualitative approach was used, combining observation, in-depth interviews with a Customer Relationship Manager as key informant, and documentation. The findings showed that the dominant culture was a hierarchy culture, marked by structured Standard Operating Procedures, digital attendance, routine morning briefings, and supervision based on Key Performance Indicators. This culture was reinforced by AKHLAK corporate values and the RACE guideline, shaping a transactional leadership style oriented toward target achievement and rule-based evaluation. Teamwork across divisions generally ran smoothly through open communication and coordinated task division, although differences of opinion on technical guidelines and operational decisions occasionally arose and were resolved through communication and adherence to established procedures. The study concludes that hierarchical culture at BNI KCU Sukabumi contributes positively to coordination, discipline, and service quality, while still requiring continuous improvement to minimize interdepartmental friction and strengthen shared understanding of operational procedures.

Keywords : Organizational Culture, Hierarchy Culture, Leadership, Teamwork, Banking.

LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan aspek paling penting yang dibutuhkan setiap perusahaan untuk mencapai visi dan misi organisasi (Firman et al., 2022). Keberadaan karyawan dengan kinerja baik menjadi kunci utama bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin dinamis dan kompleks (Amalia & Siagian, 2021). Kinerja mencerminkan kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan dalam memenuhi standar serta tanggung jawab pekerjaan, sekaligus menunjukkan tingkat keberhasilan implementasi program kerja dalam mencapai sasaran strategis organisasi (Anggriani et al., 2025). Industri perbankan saat ini menuntut karyawan untuk bekerja secara cepat, akurat, dan adaptif terhadap perubahan teknologi, sehingga dibutuhkan fondasi budaya kerja yang kuat serta dukungan operasional yang memadai dari pihak manajemen agar tuntutan tersebut dapat dipenuhi secara berkelanjutan.

Budaya organisasi menjadi salah satu unsur yang sangat menentukan arah perilaku karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari (Fadli & Rilantiana, 2024). Febrianti et al. (2024) menegaskan bahwa budaya organisasi sangat memengaruhi perilaku karyawan dan berdampak langsung pada motivasi, komunikasi, serta penyelesaian konflik di tempat kerja (Febrianti et al., 2024). Budaya organisasi yang baik akan berakibat pada peningkatan kinerja karyawan secara signifikan, karena nilai-nilai yang dianut bersama menjadi acuan dalam bersikap dan bekerja (Gorang et al., 2022). Selain budaya kerja, gaya kepemimpinan juga memiliki peran yang tidak kalah penting. Indriani dan Rahimi (2025) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh pada kinerja bawahan, sebab pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat mampu mengarahkan karyawan pada pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Indriani & Rahimi, 2025). Dengan

demikian, budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan dua unsur yang saling berkaitan dan bersama-sama membentuk iklim kerja yang produktif.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama (BNI KCU) Sukabumi memiliki nilai budaya organisasi yang berlandaskan pada prinsip AKHLAK serta pedoman RACE, yaitu *Risk Culture, Agile, Collaborative,* dan *Execution Oriented*. Manajemen menjalankan nilai-nilai tersebut melalui sistem kedisiplinan yang ketat. Setiap karyawan diwajibkan melakukan presensi digital, mengikuti pengarahan pagi atau morning briefing, dan menyetorkan laporan hasil kerja harian sebagai bentuk pertanggungjawaban atas tugas yang telah dilaksanakan (Ismawati et al., 2020). Komunikasi antara pegawai dan atasan berjalan cukup baik dan terarah, didukung oleh tata ruang kantor yang menggunakan konsep terbuka dengan sekat pembatas transparan sehingga memudahkan komunikasi dan koordinasi antarpegawai dalam berkolaborasi menyelesaikan pekerjaan (Junaidi & Susanti, 2019). Atasan menempati ruangan tertutup untuk mendukung fokus kerja dan menjaga privasi dalam mengambil keputusan strategis.

Selain aspek kedisiplinan dan tata ruang kerja, BNI KCU Sukabumi juga menuntut karyawannya untuk beradaptasi secara cepat dengan digitalisasi transaksi perbankan. Karyawan diarahkan untuk mengarahkan nasabah dengan nominal setoran di bawah sepuluh juta rupiah agar menggunakan mesin ATM, sehingga layanan di konter dapat difokuskan pada transaksi yang membutuhkan penanganan langsung (Khosyi'in, 2021). Karyawan juga dituntut aktif mengejar target akuisisi layanan *Quick Response Code Indonesian Standard* (QRIS) bagi para pelaku usaha di wilayah kerja cabang. Pimpinan melakukan evaluasi terhadap pencapaian target tersebut secara langsung dan berkala, serta memberikan sanksi tegas berupa Surat Peringatan bagi karyawan yang melakukan pelanggaran atau gagal memenuhi standar operasional yang telah ditetapkan. Pola pengawasan yang ketat semacam ini mencerminkan penerapan sistem kerja yang berorientasi pada aturan dan prosedur baku.

Meskipun budaya kerja di BNI KCU Sukabumi telah dibangun secara terstruktur melalui nilai AKHLAK, pedoman RACE, komunikasi yang terarah, dan kolaborasi antardivisi, pada praktiknya penerapan budaya organisasi tersebut tetap menghadapi sejumlah tantangan (Lahay et al., 2025). Salah satu tantangan yang cukup menonjol adalah masih adanya perbedaan pendapat atau selisih paham antarpegawai maupun antardivisi dalam proses kerja sehari-hari. Perbedaan pendapat ini sering muncul terkait dengan petunjuk pelaksanaan program atau sistem, penilaian kelayakan dokumen, maupun pengambilan keputusan operasional, karena masing-masing pegawai memiliki sudut pandang dan pertimbangan tersendiri sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya. Kondisi tersebut menuntut adanya penyelesaian melalui komunikasi, koordinasi, serta mengacu pada Standar Operasional Prosedur, petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis, dan ketentuan yang berlaku di lingkungan perusahaan.

Apabila perbedaan pendapat tersebut tidak segera diselesaikan, kondisi ini berpotensi memengaruhi kelancaran koordinasi antarpegawai maupun antardivisi, bahkan dapat menghambat alur kerja dan memperlambat proses pengambilan keputusan yang bersifat mendesak (Maniagasi, 2022). Dalam konteks industri perbankan yang menerapkan prinsip kehati-hatian atau prudential banking, setiap keputusan operasional memang membutuhkan ketelitian dan pertimbangan yang matang, sehingga perbedaan pandangan antarpegawai

sesungguhnya merupakan hal yang wajar terjadi. Namun demikian, apabila tidak dikelola dengan baik, perbedaan tersebut dapat berkembang menjadi hambatan yang mengganggu efektivitas kerja tim serta kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, penelitian ini dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai implementasi budaya organisasi di BNI KCU Sukabumi. Analisis dilakukan melalui beberapa aspek utama, yaitu gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan cabang, pola kerja sama dan hubungan antaranggota organisasi, penerapan disiplin dan etika kerja pegawai, simbol serta identitas organisasi yang melekat pada perusahaan, dan cara organisasi menghadapi serta menyelesaikan permasalahan yang muncul dalam aktivitas operasional sehari-hari. Kelima aspek tersebut dipilih karena dianggap saling berkaitan dan bersama-sama membentuk gambaran menyeluruh mengenai karakteristik budaya organisasi yang berlaku di lingkungan kerja BNI KCU Sukabumi.

Penelitian mengenai budaya organisasi pada lembaga perbankan sebelumnya telah banyak dilakukan, namun sebagian besar penelitian terdahulu lebih menekankan pada hubungan budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan secara kuantitatif, sebagaimana terlihat pada penelitian Mubarok et al. (2023) di lingkungan PT Bank Rakyat Indonesia serta (Mubarok et al., 2023). Penelitian-penelitian tersebut umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan uji statistik untuk mengukur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang berupaya menggali secara mendalam bagaimana budaya organisasi benar-benar diimplementasikan dalam praktik kerja sehari-hari di salah satu kantor cabang utama BNI, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih kontekstual dan mendalam mengenai dinamika budaya organisasi pada tingkat operasional cabang.

Secara teoretis, budaya organisasi dapat dipahami sebagai sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku dan bekerja, sebagaimana dijelaskan oleh Nugrohoseno dan Hasibuan (2022) (Nugrohoseno & Hasibuan, 2022). Budaya organisasi berfungsi membentuk perilaku serta cara kerja karyawan sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja individu maupun pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Rinaldo et al. (2025) menambahkan bahwa semakin tinggi tingkat kesadaran karyawan terhadap budaya organisasi dan semakin sejalan dengan kebutuhan pekerjaan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan yang berarti (Rinaldo et al., 2025). Robert E. Quinn dan Kim S. Cameron dalam Salsabillah et al. (2022) mengembangkan Kerangka Nilai Bersaing yang mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam empat tipe, yaitu budaya klan yang menekankan kekeluargaan dan loyalitas, budaya adhokrasi yang berorientasi pada kreativitas dan inovasi, budaya pasar yang berfokus pada pencapaian hasil dan persaingan, serta budaya hierarki yang menekankan struktur, prosedur, dan stabilitas kerja (Salsabillah et al., 2022). Keempat tipe budaya tersebut menjadi kerangka analisis yang relevan untuk memahami karakteristik budaya organisasi yang terbentuk di lingkungan kerja perbankan, termasuk pada BNI KCU Sukabumi, mengingat sektor perbankan umumnya menuntut kepatuhan tinggi terhadap regulasi, prosedur baku, serta pengendalian risiko yang ketat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi budaya organisasi pada BNI KCU Sukabumi serta mengidentifikasi bagaimana budaya

organisasi tersebut diterapkan dalam mendukung koordinasi, kerja sama, dan penyelesaian perbedaan pendapat di lingkungan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian budaya organisasi pada sektor perbankan, sekaligus menjadi bahan evaluasi praktis bagi pihak manajemen BNI KCU Sukabumi dalam memperkuat implementasi budaya organisasi, khususnya dalam meningkatkan komunikasi, koordinasi, dan penyelesaian perbedaan pendapat antaranggota organisasi secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan menggambarkan dan menganalisis implementasi budaya organisasi berdasarkan data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian (Nugraha, 2024). Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali fenomena perilaku dan budaya kerja secara mendalam serta kontekstual, tanpa mereduksi kompleksitas realitas sosial menjadi angka-angka statistik semata (Muslimin et al., 2024).

Penelitian berfokus pada analisis budaya organisasi yang diterapkan di lingkungan kerja PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama (KCU) Sukabumi, yang beralamat di Jalan R.E. Martadinata Nomor 63-65, Cikole, Kecamatan Cikole, Kota Sukabumi, Jawa Barat, dengan bidang kegiatan perbankan dan jasa keuangan. Penelitian dilaksanakan pada hari Jumat, 19 Juni 2026. Objek penelitian ini adalah budaya organisasi yang terbentuk dan diterapkan pada BNI KCU Sukabumi, ditinjau dari aspek kepemimpinan, kerja sama antaranggota, disiplin dan etika kerja, simbol dan identitas organisasi, serta cara organisasi menghadapi permasalahan operasional.

Informan utama dalam penelitian ini adalah Fauzi Pratama Putra yang menjabat sebagai *Customer Relationship Manager* (CRM), yang dipilih karena memiliki pemahaman langsung mengenai praktik budaya organisasi di lingkungan kerja sehari-hari, baik dalam interaksi dengan sesama pegawai maupun dalam pelayanan kepada nasabah. Pemilihan informan dilakukan secara purposif dengan pertimbangan bahwa posisi CRM memungkinkan informan untuk mengamati secara langsung interaksi antara pimpinan, sesama pegawai, dan nasabah dalam berbagai situasi kerja operasional sehari-hari.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama sebagaimana disajikan pada Tabel 1, yaitu observasi langsung terhadap situasi dan kondisi kerja di kantor cabang, wawancara mendalam dengan informan kunci, serta dokumentasi berupa foto dan arsip yang relevan dengan fenomena penelitian. Ketiga teknik ini digunakan secara saling melengkapi untuk memperoleh data yang komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik	Sumber Data	Tujuan
Observasi	Situasi dan kondisi kerja di kantor cabang	Mengamati langsung praktik budaya organisasi sehari-hari

Wawancara	Informan kunci (Customer Relationship Manager)	Menggali pemahaman mendalam mengenai kepemimpinan, kerja sama, dan kedisiplinan
Dokumentasi	Foto, arsip, dan bahan tertulis terkait	Melengkapi dan memverifikasi data observasi dan wawancara

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data dengan merangkum poin-poin utama hasil wawancara dan observasi, penyajian data dalam bentuk uraian sistematis mengenai pola perilaku dan nilai budaya yang dijalankan pegawai, serta penarikan kesimpulan yang didasarkan pada kerangka teori budaya organisasi, khususnya Kerangka Nilai Bersaing dari Quinn dan Cameron. Tahapan analisis ini dilakukan secara berulang dan saling berkaitan untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi nyata budaya organisasi di lokasi penelitian, sekaligus memastikan bahwa temuan yang dihasilkan benar-benar merepresentasikan praktik yang berlangsung di lapangan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di BNI KCU Sukabumi cenderung bersifat transaksional. Hal ini tercermin dari penerapan sistem kerja yang berorientasi pada pencapaian target, pengawasan yang terstruktur, serta evaluasi kinerja yang dilakukan secara rutin setiap hari. Pimpinan memberikan arahan kepada seluruh karyawan melalui morning briefing setiap pagi, menetapkan target kerja berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI), dan melakukan evaluasi terhadap hasil kerja setiap akhir hari kerja. Organisasi juga menerapkan mekanisme penghargaan dan sanksi sebagai bentuk pengendalian kinerja, seperti pemberian Surat Peringatan (SP) bagi karyawan yang melanggar ketentuan perusahaan. Indriani dan Rahimi (2025) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dapat terwujud dengan adanya kerja sama yang baik antara pemimpin dengan karyawan, di mana kepemimpinan transaksional berorientasi pada kejelasan tugas, standar kinerja, serta pemberian imbalan dan sanksi sebagai bentuk pengendalian terhadap pencapaian kinerja (Indriani & Rahimi, 2025). Pola kepemimpinan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara pimpinan dan karyawan dibangun atas dasar pencapaian kinerja, kepatuhan terhadap standar operasional, serta tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Meskipun komunikasi antara pimpinan dan karyawan berlangsung terbuka melalui koordinasi dan evaluasi rutin, pengambilan keputusan tetap mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh manajemen pusat, sehingga ruang improvisasi individu relatif terbatas.

Berdasarkan hasil wawancara, hubungan kerja antarpegawai di BNI KCU Sukabumi secara umum berjalan dengan baik melalui komunikasi yang terbuka dan koordinasi yang terjalin secara rutin antarpegawai maupun antardivisi. Kolaborasi umumnya terjadi dengan mengacu pada tujuan yang serupa, yaitu sasaran kinerja yang ingin dicapai bersama. Dalam sebuah organisasi, kerja sama antarindividu sangat penting, sebab unsur yang paling memengaruhi keberhasilan organisasi adalah manusia, bukan mesin atau sistem teknologi semata. Anggota organisasi menunjukkan sikap saling membantu, saling mendukung, dan bekerja sama dalam menyelesaikan setiap tahapan pekerjaan. Budaya kerja sama tercermin pada proses pelayanan nasabah yang melibatkan berbagai unit kerja secara terpadu, di mana

tim pemasaran bertugas memperoleh nasabah, tim analis memverifikasi kelayakan data, tim administrasi memproses dokumen, dan teller menyelesaikan transaksi. Tata letak ruang kerja yang terbuka turut memudahkan komunikasi dan koordinasi sehingga proses kerja menjadi lebih efektif dan efisien.

Meskipun demikian, dalam pelaksanaan pekerjaan masih ditemukan tantangan dalam penerapan budaya organisasi, yaitu adanya perbedaan pendapat atau selisih paham antarpegawai maupun antardivisi, terutama terkait petunjuk pelaksanaan program atau sistem dan penilaian kelayakan dokumen dalam proses operasional. Perbedaan pendapat tersebut muncul karena setiap pegawai memiliki sudut pandang, pengalaman, dan tanggung jawab yang berbeda. Kondisi tersebut merupakan hal yang wajar dalam lingkungan kerja perbankan yang menerapkan prinsip kehati-hatian (prudential banking), sehingga setiap keputusan memerlukan ketelitian dan pertimbangan yang matang. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya tercermin dari kemampuan anggota untuk bekerja sama, tetapi juga dari bagaimana organisasi mengelola perbedaan pendapat secara profesional melalui komunikasi dan koordinasi yang efektif.

Disiplin kerja di BNI KCU Sukabumi diterapkan melalui aturan jam kerja, target kerja, evaluasi kinerja, serta sistem sanksi yang jelas. Seluruh karyawan diwajibkan melakukan presensi digital setiap pagi, mengikuti morning briefing, menyusun laporan hasil kerja pada akhir hari, serta memenuhi target yang telah ditetapkan berdasarkan KPI. Apabila terjadi pelanggaran, seperti keterlambatan atau kesalahan administratif, manajemen akan memberikan teguran hingga sanksi administratif berupa Surat Peringatan. Gorang et al. (2022) menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan faktor yang memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kinerja karyawan, karena tingginya disiplin kerja dapat mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas secara efektif, mematuhi peraturan, dan mencapai target kerja yang telah ditetapkan (Gorang et al., 2022). Etika kerja pegawai terlihat dari cara mereka bersikap terhadap nasabah, pimpinan, dan sesama rekan kerja, yaitu bersikap ramah, profesional, dan mampu mengendalikan emosi saat menghadapi keluhan nasabah. Febrianti et al. (2024) menyatakan bahwa penerapan etika kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan hubungan kerja yang harmonis (Febrianti et al., 2024).

BNI KCU Sukabumi memiliki beberapa simbol dan identitas organisasi, yaitu logo BNI dengan angka "46" yang melambangkan tahun berdirinya BNI pada 1946 sebagai bank pertama milik negara di Indonesia, slogan "Melayani Negeri, Kebanggaan Bangsa", penerapan nilai-nilai AKHLAK dan RACE, serta tata ruang kerja yang terbuka dengan minim sekat. Simbol dan identitas tersebut berfungsi memperkuat rasa kebersamaan, meningkatkan profesionalisme, serta menumbuhkan komitmen seluruh pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Slogan tersebut menjadi pedoman perilaku yang mendorong setiap pegawai untuk mengutamakan kepuasan nasabah dan bekerja sesuai nilai-nilai perusahaan.

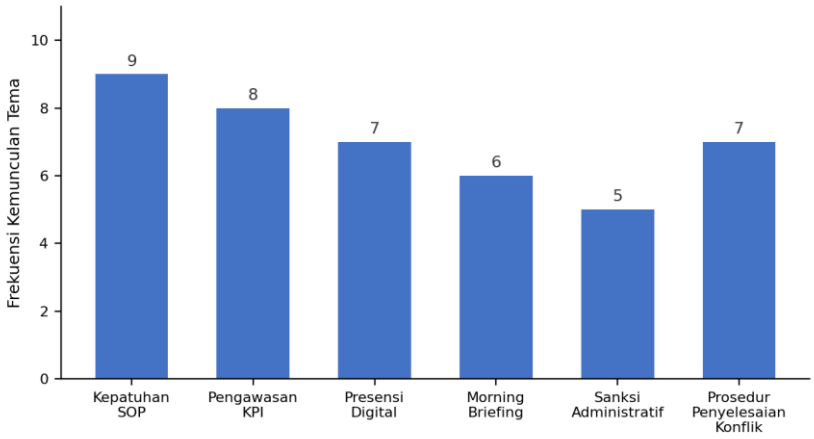
Dalam menghadapi masalah, BNI KCU Sukabumi menerapkan mekanisme penyelesaian yang mengacu pada Standar Operasional Prosedur, petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis, serta ketentuan yang berlaku untuk mencegah konflik berkepanjangan. Apabila terjadi perbedaan pendapat yang tidak sesuai dengan pedoman tersebut, keputusan ditetapkan berdasarkan aturan yang telah ditentukan sebagai acuan bagi seluruh pegawai.

Mekanisme ini menunjukkan bahwa penyelesaian konflik dilakukan secara objektif, transparan, dan berlandaskan kepatuhan terhadap peraturan, sehingga mampu menjaga konsistensi pelaksanaan pekerjaan serta profesionalisme dalam lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi BNI KCU Sukabumi yang dominan adalah budaya hierarki. Dominasi budaya ini dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator sebagaimana dirangkum pada Tabel 2, yaitu disiplin kerja yang tinggi melalui presensi digital dan pengarahan rutin, komunikasi formal dan terstruktur berbasis target kinerja, evaluasi berkala dengan mekanisme penilaian terukur disertai sanksi administratif, serta penyelesaian konflik yang mengacu pada petunjuk pelaksanaan dan prosedur resmi manajemen pusat. Fadli dan Rilantiana (2024) menjelaskan bahwa budaya organisasi jenis ini menekankan pentingnya struktur, aturan, dan prosedur yang jelas, sehingga seluruh proses kerja dilaksanakan secara terstandarisasi dan sistematis guna menciptakan efektivitas, pengendalian, serta konsistensi dalam pencapaian tujuan organisasi (Fadli & Rilantiana, 2024). Gambar 1 memperlihatkan proporsi keenam indikator budaya hierarki yang teridentifikasi di BNI KCU Sukabumi berdasarkan hasil observasi dan wawancara, yang menegaskan bahwa aspek kepatuhan terhadap SOP dan pengawasan berbasis KPI menjadi indikator yang paling menonjol dalam praktik kerja sehari-hari.

Tabel 2. Indikator Budaya Hierarki pada BNI KCU Sukabumi

No	Indikator	Bentuk Implementasi
1	Kepatuhan terhadap SOP	Seluruh proses kerja mengacu pada prosedur dan kebijakan baku
2	Pengawasan berbasis KPI	Evaluasi kinerja harian berdasarkan indikator target yang ditetapkan
3	Presensi digital	Kehadiran pegawai dicatat secara elektronik setiap pagi
4	Morning briefing	Pengarahan rutin dari pimpinan setiap awal hari kerja
5	Sanksi administratif	Surat Peringatan bagi pelanggaran ketentuan perusahaan
6	Prosedur penyelesaian konflik	Perbedaan pendapat diselesaikan mengacu pada SOP, juklak, dan juknis



Gambar 1. Frekuensi Kemunculan Indikator Budaya Hierarki dalam Data Wawancara dan Observasi

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Anggriani et al., 2025) pada PT Bank Rakyat Indonesia dan (Amalia & Siagian, 2021) pada Bank bjb, yang juga menunjukkan bahwa budaya kerja berbasis prosedur dan pengawasan ketat lazim ditemukan pada institusi perbankan milik negara maupun daerah. Namun demikian, penelitian ini memperkaya temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa penerapan budaya hierarki yang kuat tidak sepenuhnya menghilangkan dinamika perbedaan pendapat antarpegawai, melainkan justru menuntut mekanisme komunikasi dan koordinasi yang lebih terstruktur untuk mengelola perbedaan tersebut secara profesional, sehingga budaya hierarki dan kualitas hubungan interpersonal dapat berjalan secara beriringan dalam mendukung kinerja organisasi secara menyeluruh.

Jika ditinjau dari Kerangka Nilai Bersaing Quinn dan Cameron, karakteristik budaya hierarki di BNI KCU Sukabumi tampak konsisten dengan kutub stabilitas dan kontrol yang berorientasi pada fokus internal organisasi, di mana prosedur, kejelasan peran, dan efisiensi operasional menjadi prioritas utama dibandingkan fleksibilitas atau kebijaksanaan individu. Karakteristik ini relevan dengan konteks industri perbankan yang beroperasi di bawah pengawasan regulasi yang ketat, sehingga standardisasi prosedur menjadi kebutuhan mutlak untuk menjaga kepercayaan nasabah dan meminimalkan risiko operasional. Meskipun demikian, dominasi budaya hierarki yang terlalu kuat berpotensi membatasi ruang inisiatif individu dan memperlambat pengambilan keputusan pada situasi yang membutuhkan respons cepat, sehingga manajemen perlu menjaga keseimbangan antara kepatuhan prosedural dengan fleksibilitas pengambilan keputusan pada tingkat operasional cabang.

Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa penguatan budaya hierarki perlu diimbangi dengan penguatan komunikasi horizontal antardivisi, bukan hanya komunikasi vertikal antara pimpinan dan bawahan. Forum diskusi rutin yang melibatkan seluruh unit kerja dapat menjadi sarana efektif untuk menyamakan persepsi mengenai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, sehingga potensi perbedaan pendapat dapat diminimalkan sejak tahap perencanaan kerja, bukan hanya diselesaikan setelah masalah muncul di lapangan. Dengan

demikian, kekuatan budaya hierarki dalam menjaga konsistensi dan kepatuhan dapat dipadukan dengan mekanisme komunikasi yang lebih partisipatif untuk mendukung efektivitas kerja tim secara berkelanjutan, sekaligus memperkuat kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah di tengah persaingan industri perbankan yang semakin kompetitif

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Sukabumi didominasi oleh budaya hierarki yang ditandai dengan penerapan Standar Operasional Prosedur secara ketat, pengawasan berbasis *Key Performance Indicator*, komunikasi yang terstruktur, disiplin kerja yang tinggi, serta gaya kepemimpinan transaksional yang berorientasi pada pencapaian target organisasi. Penerapan budaya tersebut mampu menciptakan koordinasi yang baik, memperkuat kerja sama antarpegawai, meningkatkan kedisiplinan, serta mendukung kualitas pelayanan kepada nasabah. Meskipun demikian, implementasi budaya organisasi belum sepenuhnya optimal karena masih ditemukan perbedaan pendapat antarpegawai maupun antardivisi, terutama terkait petunjuk pelaksanaan program atau sistem dan proses pengambilan keputusan operasional. Perbedaan tersebut dapat diselesaikan secara profesional melalui komunikasi, koordinasi, serta kepatuhan terhadap SOP dan ketentuan yang berlaku, sehingga mampu menjaga konsistensi pengambilan keputusan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Berdasarkan temuan tersebut, manajemen BNI KCU Sukabumi disarankan untuk meningkatkan forum diskusi dan koordinasi antardivisi secara rutin, memperkuat pemahaman bersama terhadap petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, serta menjaga keseimbangan antara kepatuhan prosedural dengan fleksibilitas pengambilan keputusan operasional guna mendukung peningkatan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan secara berkelanjutan. Penelitian lanjutan disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau studi komparatif pada beberapa kantor cabang untuk memperkuat generalisasi temuan mengenai pola budaya hierarki di lingkungan perbankan nasional.

DAFTAR PUSTAKA

Amalia, S., & Siagian, M. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Pengalaman Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kumala Indonesia Shipyard. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, *4*(1), 719–730.

Anggriani, D., Halimatussa'diyah, H., Bandawati, S., & Widayanti, W. (2025). Peran Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Guru Dan Siswa Di SMK N 1 Cijulang. *Literasi: Journal Of Innovation Literacy Studies*, *2*(2), 339–347.

Fadli, M. R., & Rilantiana, R. (2024). Membangun Kinerja Unggul Melalui Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Disiplin Kerja Pada Kedinasan X. *Journal Human Resources 24/7: Business Management*, *1*(1), 39–54.

Febrianti, B., Sawitri, N. N., Navanti, D., Ali, H., & Khan, M. A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pengadilan Agama Bekasi Kelas 1A. *BORJUIS: JURNAL OF ECONOMY*, *1*(2), 1028–1042.

Firman, M., Ginanjar, H., & Nugraha, D. (2022). Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan

Pada PT Glenindo Citra Abadi Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, *4*(2), 161. Https://Doi.Org/10.32493/Jee.V4i2.17114

Gorang, A. F., Peny, T. L. L., Tang, S. A., & Hermayanti, H. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Kepemimpinan Partisipatif, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian Resort Alor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *8*(9), 369–383.

Indriani, I., & Rahimi, E. (2025). Analisis Budaya Kerja Dan Kedisiplinan Dala Meningkatkan Produktivitas Karyawan Di PT. Permodalan Nasional Madani Unit Cileungsi Bogor. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, *16*(4).

Ismawati, Y., Rahmah, A., Fathi, M. N., Jamaliyah, R., Rahmadani, A. L., & Arfinanti, N. (2020). Budaya Organisasi Sekolah Dalam Mempersiapkan Sumber Daya Manusia Unggul. *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, *3*(2), 118–122.

Junaidi, R., & Susanti, F. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat*.

Khosyi'in, A. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengambilan Keputusan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja. *Chalim Journal Of Teaching And Learning*, *1*(1), 45–55.

Lahay, F., Wolok, T., & Monoarfa, M. A. S. (2025). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI DI BIRO KEUANGAN KERJASAMA DAN UMUM UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *8*(1), 227–237.

Maniagasi, Y. G. (2022). Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan Pada Puskesmas Depapre Kabupaten Jayapura. *Journal Of Governance And Policy Innovation*, *2*(2), 69–85.

Mubarok, A. I., Mochklas, M., & Mulyana, P. A. (2023). Peran Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kedisiplinan Guru. *Improvement: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *3*(1), 69–79.

Muslimin, D., Alamin, Z., Alizunna, D., Nur Ainia, R., Prakoso, F. A., Missouri, R., Masita, Allo, K. P., Nugraha, D., & Dian, H. (2024). *METODOLOGI PENELITIAN: PENDEKATAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN CAMPURAN* (T. P. Wahyuni (Ed.); 1st Ed.). CV LAUK PUYU PRESS.

Nugraha, D. (2024). *METODOLOGI PENELITIAN MANAJEMEN DAN BISNIS*.

Nugrohoseno, D., & Hasibuan, A. M. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kementerian Hukum Dan HAM Pada Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas II A Jakarta. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, *6*(2), 1688–1702.

Rinaldo, R., Effendi, E., & Raberta, Y. (2025). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MUSI RAWAS UTARA. *Jurnal Interprof*, *11*(1).

Salsabillah, M., Sabandi, A., Gistituati, N., & Al Kadri, H. (2022). Budaya Organisasi Sekolah Menengah Kejuruan. *Journal Higher Educational Management*, *1*(1), 29–34.