

## Analisis Budaya Kerja di Perusahaan Perbankan

Putri Rizki Kusherawati

Program Studi Manajemen STIE STEMBI, putririzkykusherawati@gmail.com

### Abstrak

**Tujuan** untuk mendeskripsikan tentang penerapan strategi budaya kerja di PT. Bank Mandiri yaitu dengan menggunakan strategi budaya kerja TIPCE

**Desain/metode** pada penelitian ini penulis menggunakan penelitian kualitatif dan metode analisisnya yaitu deskriptif

**Temuan** Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan bahwa strategi budaya kerja TIPCE itu sendiri membawa suatu perubahan yang cukup signifikan bagi Bank Mandiri

**Implikasi** Dari hasil penelitian dan analisis yang penulis lakukan, diharapkan untuk menjaga budaya agar tetap berjalan, untuk kemajuan perusahaan baik kedisiplinan ataupun motivasi, agar budaya organisasinya semakin kental.

**Originalitas** Materi yang di angkat dalam penelitian ini hasil dari buku dan jurnal dan penelitian dilakukan langsung oleh peneliti secara individu

**Tipe penelitian** Studi Empiris

**Kata kunci** Strategi Budaya Kerja, Budaya Organisasi, Bank Mandiri, Budaya TIPCE

### I. Pendahuluan

Bank Mandiri merupakan salah satu bank terkemuka yang terdapat di Indonesia. Bank Mandiri merupakan hasil merger dari empat bank yang terdapat di Indonesia yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Pembangunan Indonesia dan Bank Expor Impor. Tentunya, jika dilihat dari hasil merger akan keempat bank ini sangat susah untuk menggabungkan sebuah budaya yang baru.

Masing-masing dari keempat legacy bank memainkan peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan saat ini, Bank Mandiri meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia. Segera setelah merger, Bank Mandiri melaksanakan proses konsolidasi secara menyeluruh. Pada saat itu, Bank Mandiri menutup 194 kantor cabang yang saling berdekatan dan mengurangi jumlah karyawan, dari jumlah gabungan 26.600 menjadi 17.620. Brand Bank Mandiri di implementasikan secara sekaligus ke semua jaringan dan pada seluruh kegiatan periklanan dan promosi lainnya.

Satu dari sekian banyak keberhasilan Bank Mandiri yang paling signifikan adalah keberhasilan dalam menyelesaikan implementasi sistem teknologi baru. Sebelumnya Bank Mandiri mewarisi 9 core banking system yang berbeda dari keempat bank. Setelah melakukan investasi awal untuk segera mengkonsolidasikan kedalam system yang terbaik, Bank Mandiri melaksanakan sebuah program tiga tahun, dengan nilai US\$200 juta, untuk mengganti core banking system Bank Mandiri menjadi satu system yang mempunyai kemampuan untuk mendukung kegiatan consumer banking yang sangat agresif.

Sebelum diterapkannya strategi Budaya TIPCE, Bank Mandiri menerapkan suatu budaya yang disebut budaya "3 NO (Tidak menerima uang, Tidak menerima barang, dan Tidak terlambat)". Budaya "3 NO (Tidak menerima uang, Tidak menerima barang, Tidak terlambat)" merupakan sebuah budaya yang tidak terlalu terfokus dengan peningkatan kinerja pegawai. Tentu saja ini merupakan sesuatu hal yang urgent mengingat Bank Mandiri merupakan bank pemerintah terkemuka. Maka dibentuk lah budaya TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customerfocus, Excellence*) yang menjadi strategi budaya kerja Bank Mandiri, berorientasi untuk menjadikan Bank Mandiri menjadi bank nomor satu di Indonesia.

Tulisan ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai strategi budaya kerja di Bank Mandiri dan menjelaskan pelaksanaan strategi budaya kerja di Bank Mandiri.

## II. Kajian Teoritis

Budaya merupakan bentuk jamak dari kata “budi” dan “daya” yang berarti cinta, karsa, dan rasa. Kata budaya sebenarnya berasal dari bahasa **Sanskerta** *budhaya* yaitu bentuk jamak kata *buddhi* yang berarti budi atau akal. Dalam Bahasa Inggris, kata budaya berasal dari kata *culture*, dalam bahasa Latin, berasal dari kata *colera*. *Colera* berarti mengolah, mengerjakan, menyuburkan, mengembangkan tanah (bertani) (Elly, Kama, & Ridwan, 2012). Kemudian pengertian ini berkembang dalam arti *culture*, yaitu sebagai segala dan dan aktifitas manusia untuk mengolah dan mengubah alam. Pada buku Ilmu Sosial & Budaya Dasar (Elly, Kama, & Ridwan, 2012:27), terdapat definisi budaya menurut **E. B. Tylor**, yaitu:

*“Budaya adalah suatu keseluruhan kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, keilmuan, hukum, adat istiadat, dan kemampuan yang lain serta kebiasaan yang di dapat oleh manusia sebagai anggota masyarakat.”*

Definisi lain dari budaya (*culture*) adalah seperangkat nilai –nilai tim yang dipelajari, keyakinan, standar –standar, pengetahuan, moral, hukum, dan perilaku yang disampaikan oleh individu atau masyarakat yang menentukan bagaimana seseorang bertindak dan memandang dirinya dan yang lain (Widaja, 2010).

Selain itu terdapat beberapa definisi budaya menurut ahli, yaitu:

Budaya dalam arti yang luas adalah perilaku yang telah tertanam, ia merupakan totalitas dari sesuatu yang dipelajari manusia, akumulasi dari pengalaman yang dialihkan secara sosial (disosialisasikan) tidak sekedar sebuah catatan ringkas, tetapi dalam bentuk perilaku melalui pembelajaran sosial (*social learning*).

Menurut **Larry A. Samovar** dan **Richard E. Porter** mengungkapkan budaya dapat berarti simpanan akumulatif dari pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hierarki, agama, pilihan waktu, peranan, relasi ruang, konsep yang luas, dan objek material atau kepemilikan yang dimiliki dan dipertahankan oleh sekelompok orang atau suatu generasi.

Mengembangkan budaya kerja tentunya akan memberikan manfaat, baik untuk pegawai itu sendiri maupun untuk lingkungan kerja dimana pegawai tersebut berada. Manfaat budaya kerja bagi pegawai, antara lain memberi kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapat pengakuan, penghargaan, kebanggaan kerja, rasa ikut memiliki dan bertanggungjawab, memperluas wawasan serta meningkatkan kemampuan memimpin dan memecahkan masalah. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam karena akan mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang dapat diperoleh, yaitu menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong-royongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki kesalahan, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar (faktor eksternal), mengurangi laporan berupa data –data dan informasi yang salah dan palsu. Selain itu, terdapat pula beberapa manfaat lain dari budaya kerja, seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin yang meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan yang berkurang, tingkat absensi turun, adanya keinginan belajar terus, keinginan memberikan yang terbaik bagi organisasi, dan lain –lain.

### ➤ Fungsi, Tujuan, dan Manfaat Budaya Kerja

Setiap organisasi mempunyai kebudayaan. Dan kebudayaan dapat menjadi kekuatan, baik positif maupun negatif dalam mencapai prestasi secara efektif. Dengan mengutip pendapat Peters dan Waterman, Imam Mudjiono mengatakan bahwa organisasi yang efektif itu mempunyai kebudayaan internal. Organisasi bisa menjadi kuat berkat adanya mutu yang sangat baik dari organisasi itu sendiri. Jika budaya kerja dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan termasuk perguruan tinggi itu mengedepankan kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kesetaraan, dan lahirnya ide-ide segar yang inovatif, maka dalam waktu tidak lama organisasi akan mengalami peningkatan yang signifikan. Akan tetapi jika organisasi melakukan toleransi terhadap ketidakdisiplinan, konflik serta dominasi, maka organisasi akan berjalan secara stagnan dan dekadent. Di sinilah pentingnya

membentuk budaya kerja dalam organisasi yang dinamis, progressif, produktif dan harmonis. Jadi, budaya kerja dalam sebuah organisasi termasuk lembaga pendidikan tinggi sangat ditentukan oleh pembentuk budaya dalam organisasi tersebut.

Untuk selanjutnya bahwa budaya kerja dapat menjalankan sejumlah fungsi dalam sebuah organisasi. Pertama, budaya kerja mempunyai satu peranan dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya kerja akan menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya. Kedua, budaya kerja akan membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya kerja akan mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.

Budaya kerja akan lebih meningkatkan kemantapan dalam sistem kerja dan sistem sosial dalam suatu organisasi. Dalam hal ini budaya kerja akan dapat menjadi perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Dan yang terakhir, budaya kerja akan berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Tujuan fundamental dari Budaya Kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan, pemasok, dan komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan. Oleh karenanya, Budaya Kerja berupaya mengubah budaya komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerja sama yang tinggi serta disiplin. Hal ini tentunya akan mengakibatkan produktivitas kerja semakin meningkat. Suatu organisasi yang memiliki Budaya Kerja yang kuat akan dapat memperoleh hasil yang lebih baik, hal ini dikarenakan para pekerja atau pegawainya telah mengetahui dan memahami akan "Pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan tersebut" (what to do and how to do it). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tujuan budaya kerja itu adalah: a).Meningkatkan kualitas hasil kerja b).Meningkatkan kualitas pelayanan c).Menciptakan budaya kualitas d).Meningkatkan profesionalitas e).Mengurangi kelemahan birokrasi.

Manfaat yang diharapkan dari penerapan budaya kerja dalam suatu pekerjaan antara lain sebagai berikut:

A).Menjamin hasil kerja dengan kualitas yang baik. B).Keterbukaan antara para individu dalam melakukan pekerjaan. C).Saling bergotong royong apabila dalam suatu pekerjaan ada masalah yang sulit. D).Menimbulkan rasa kebersamaan antara individu dengan individu lain dalam pekerjaan. E).Cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi di dunia luar F).Membuka seluruh jaringan komunikasi, kegotongroyongan, kekeluargaan, sehingga cepat menemukan dan memperbaiki kesalahan dan cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar; G).Mengurangi laporan berupa data-data dan informasi yang salah dan palsu. (Teknologi, Masyarakat, Sosial, Ekonomi dan sebagainya).

Manfaat lainnya yang dapat muncul antara lain kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, tingkat absensi turun, keinginan belajar yang tinggi, keinginan memberikan yang terbaik bagi organisasi, dan lain-lain.

#### ➤ **Strategi meningkatkan budaya kerja**

Strategi adalah sebuah rencana atau cetak biru untuk menjalankan misi dan mencapai sasaran strategis. Bagi organisasi bisnis maupun organisasi pendidikan, sebuah bagian utama dari strategi itu adalah bagaimana bersaing secara efektif di pasar dan tetap mendapatkan keuntungan. beberapa contoh kemungkinan strategi kompetitif meliputi berikut : menjual sebuah produk atau jasa dengan harga rendah, memiliki kualitas superior dengan harga yang sedang, memberikan sebuah produk atau jasa yang unik dalam sebuah segmen pasar yang diabaikan oleh organisasi yang bersaing (strategi "ceruk"), memberikan pelayanan pelanggan yang luar biasa, memiliki produk atau jasa yang paling inovatif, dan menjadi organisasi yang paling fleksibel mengenai pengkhususan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan setiap klien.

Adapun beberapa pedoman untuk memformulasikan strategi antara lain adalah:

1.Menentukan sasaran dan prioritas jangka panjang 2. Menilai kekuatan dan kelemahan saat ini 3. Mengenali kompetensi diri 4. Mengevaluasi kebutuhan akan perubahan besar dalam strategi 5.

Mengenali strategi yang menjanjikan 6. Mengevaluasi kemungkinan hasil dari sebuah strategi 7. Melibatkan eksekutif lain dalam memilih sebuah strategi

Soenarjo juga menyatakan bahwa budaya kerja dapat terlaksana dengan baik, sesuai dengan harapan bila diawali dengan komitmen pimpinan puncak dan diikuti bawahan, sehingga seluruh civitas akademika perguruan tinggi melaksanakan budaya kerja dengan sepenuh hati. Pengembangan budaya kerja oleh pimpinan puncak harus mengutamakan aspek “achievement dan teamwork” tujuannya meningkatkan kepuasan pekerja, customers dan kinerja institusi keunggulan bersaing dengan institusi lain. Usaha itu berawal dari pembinaan visi, misi, dan nilai yang terdapat di dalam institusi, perilaku, sistem pengembangan sumber daya, dan kepemimpinan melakukan komunikasi secara intensif, komitmen yang kuat untuk mengembangkan budaya kerja.

### III. Metode Penelitian

Penelitian ini dilatarbelakangi dengan adanya transformasi budaya yang dilakukan oleh Bank Mandiri dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Strategi Budaya baru yang diterapkan oleh Bank Mandiri tentunya sangat mempengaruhi masa depan Bank Mandiri itu sendiri.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang strategi penerapan budaya kerja PT Bank Mandiri yaitu dengan penerapan strategi budaya TIPCE. Fokus penelitiannya pada strategi budaya kerja yang menggunakan strategi TIPCE itu sendiri. Instrumen pengumpulan data adalah Wawancara, Observasi, dan juga berdasarkan dari dokumen Bank Mandiri.

Teknik wawancara dilakukan dengan salah satu Staf Bank Mandiri majalaya tentang strategi Budaya Kerja yang di terapkan di Bank Mandiri dengan memberikan beberapa pertanyaan kepada para informan seperti Teller, CS (Customer Service), BOM (Branch Operasional Manager), dan BM (Branch Manager). Lama penelitiannya sekitar 4 minggu. Teknis analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif.

Tipe penelitian yang akan digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah tipe Deskriptif, yang terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah atau suatu keadaan sebagaimana adanya sehingga bersifat sekedar untuk mengungkapkan fakta dan memberikan gambaran secara obyektif tentang keadaan yang sebenarnya dari obyek yang ingin diteliti.

Penelitian deskriptif bertujuan untuk memperoleh informasi –informasi mengenai keadaan saat ini, dan melihat kaitan antara variabel –variabel yang ada dan hanya mendeskripsikan informasi apa adanya sesuai dengan variabel yang diteliti (Mardalis, 2010:26).

### IV. Pembahasan Hasil Penelitian

Bank Mandiri merupakan salah satu BUMN dalam bidang keuangan (bank) terbesar milik pemerintah. PT Bank Mandiri Tbk (Persero) berkantor pusat di Jakarta, dan merupakan bagian dari program restrukturisasi/merger yang dilaksanakan oleh pemerintah. Bank Mandiri merupakan hasil merger dari Bank Bumi Daya (BBD), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo), dan Bank Ekspor Impor (Exim). Hasil dari merger keempat bank ini dilaksanakan pada tahun 1999. Bank Mandiri berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998. Sejarah keempat Bank tersebut dapat ditelusuri lebih dai 140 tahun yang lalu, dan keempat bank nasional tersebut telah turut membentuk riwayat perkembangan dunia perbankan Indonesia dan masing – masing dari bank tersebut telah memainkan peranan yang penting dalam pembangunan ekonomi di Indonesia.

PT Bank Mandiri Tbk memiliki visi dan misi yang berkembang dinamis serta disesuaikan dengan kebijakan pemerintah, kondisi sosial, budaya, ekonomi secara global. Adapun visi dan misi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai berikut:

#### ➤ Visi Perusahaan

*“To be Indonesia’s most admired and progressive financial institution“* Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif.

#### ➤ Misi Perusahaan

1).Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar 2).Mengembangkan sumber daya manusia professional 3).Memberi keuangan yang maksimal bagi stakeholder 4).Melaksanakan manajemen terbuka 5).Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan.

Adapun hasil wawancara yang dilakukan ke beberapa karyawan yaitu tentang strategi budaya organisasi, Berikut adalah 3 poin penting mengapa memiliki budaya yang baik di tempat kerja sangat penting untuk meraih kesuksesan.

### 1) Niat Baik, Kerja Baik.

Niat baik dari seorang karyawan dapat didefinisikan dalam istilah akuntansi sebagai aset yang tidak berwujud yang tidak dapat dinilai dalam istilah keuangan. Karyawan menghabiskan hampir 80% waktu mereka di tempat kerja, menyelesaikan proyek, berinteraksi dengan rekan kerja dan menangani pelanggan. Oleh sebab itu, pentingnya memiliki budaya tempat kerja yang sehat tidak boleh diremehkan. Tempat kerja yang tidak sehat hanya akan menciptakan ketidakpuasan dan ketidakbahagiaan karyawan dalam melakukan pekerjaannya yang dapat merugikan perusahaan.

### 2) Mempertahankan Karyawan

Mempertahankan karyawan yang berkualitas dan mengelola pergantian karyawan merupakan salah satu tanggung jawab terpenting seorang profesional HR. Karyawan meninggalkan perusahaan mereka dengan berbagai alasan, mulai dari masalah gaji hingga alasan yang lebih subjektif seperti kepuasan dalam kerja atau bahkan konflik yang terjadi di tempat kerja. Biasanya, kebanyakan perusahaan sering meremehkan pentingnya memiliki budaya kerja yang positif dan mendasarkan proses perekrutan mereka pada kompetensi dari pada tempat kerja dan kompatibilitas karyawan. Seringkali, ini mengakibatkan karyawan mengundurkan diri dari jabatannya karena perselisihan pribadi dan umumnya karena ketidakpuasan dan ketidakbahagiaan dengan budaya di tempat kerja. Situasi di bawah ini menggambarkan pentingnya mengapa budaya tempat kerja yang baik sangat penting untuk mengurangi pergantian karyawan.

### 3) Membangun Reputasi Perusahaan

Reputasi perusahaan bergantung pada beberapa faktor diantaranya seperti keuntungan yang ditawarkan, jenjang karir dan tentu saja budaya perusahaan. Ketika sebuah perusahaan seperti JobStreet.com (dengan fitur Company Review) memungkinkan karyawan untuk mengulas perusahaan tempat mereka bekerja secara anonim, reputasi perusahaan memegang peran penting dalam menarik kandidat berkualitas karena karyawan bebas dalam menilai perusahaan yang menjadi tempat mereka bekerja. Sebuah perusahaan dengan budaya tempat kerja yang sehat juga dapat menanamkan rasa bangga dan rasa hormat sehingga mendorong karyawan untuk merekomendasikan perusahaan tersebut kepada teman dan keluarga atau bahkan calon pelanggan.

Profesional manager harus melihat budaya tempat kerja yang baik sebagai investasi yang dapat meningkatkan kualitas karyawan dan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan. Budaya tempat kerja yang baik hanya bisa dicapai melalui latihan terus-menerus. Profesional dan manajer perlu bekerja sama dengan karyawan untuk memastikan budaya tempat kerja terjaga dengan baik dan semua perilaku negatif dihilangkan.

Sejalan dengan kemajuan bisnis, produktifitas usaha tidak selalu ditentukan oleh faktor-faktor yang terwujud dalam skala nominal angka saja, akan tetapi juga budaya organisasi. Dalam hal ini, Bank Mandiri telah melakukan transformasi strategi budaya dengan mengembangkan nilai-nilai dan budaya untuk menjadi pedoman pegawai dalam berperilaku. Bank Mandiri menetapkan 5 (lima) nilai budaya perusahaan yang disebut "**TIPCE** ", berikut adalah penerapan strategi budaya TIPCE, yaitu;

### 4) Nilai budaya dan 11 perilaku utama insan bank mandiri

#### a. *TRUST* (Kepercayaan)

"Membangun keyakinan dan sangka baik dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan"

- Jujur, tulus, terbuka dan tidak sungkan
- Memberdayakan potensi, tidak silo, selalu bersinergi dan saling menghargai

#### b. *INTEGRITY* (Integritas)

"Berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika profesi"

- Disiplin, konsisten dan memenuhi komitmen
- Berfikir berkata dan bertindak terpuji

#### c. *PROFFESIONALISM* (Profesionalisme)

“Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab”

- Handal, tangguh, bertanggung jawab, pembelajar dan percaya diri
  - Berjiwa intrapreneurship dan berani mengambil keputusan dengan resiko yang terukur
- d. **CUSTOMER FOCUS** (Fokus pada Pelanggan)
- “Senantiasa menempatkan pelanggan internal dan eksternal sebagai fokus untuk membangun pengalaman positif yang saling menguntungkan dan tumbuh secara berkesinambungan”
- Menggali kebutuhan dan keinginan pelanggan secara proaktif dan memberikan total solusi
  - Memberikan layanan yang terbaik dengan cepat, tepat, mudah, akurat dan mengutamakan kepuasan pelanggan.
- e. **EXCELLENT** (Kesempurnaan)
- “Selalu berupaya mencapai keunggulan menuju kesempurnaan yang merupakan wujud cinta dan bangga sebagai Insan Mandiri”
- Patriotis memiliki mental juara dan berani melakukan terobosan
  - Inovatif dalam menciptakan peluang untuk mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi
  - Fokus dan disiplin mengeksekusi prioritas

**Jiwa service** merupakan turunan dari 5 nilai budaya Bank Mandiri diantaranya:

1. CEPAT ( Proaktif, Berinisiatif, Sigap, Tanggap, dan Tepat Waktu
2. HANDAL ( Akurat, berkualitas terbaik, Terpercaya, dan Konsisten )
3. NYAMAN ( Bersahabat, Mudah, dan Melampaui Harapan Nasabah )

Hasil penelitian yang dilakukan penulis meliputi observasi, studi dokumentasi dan wawancara yang dilakukan di PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Cabang Majalaya sebagai bank BUMN terbesar milik pemerintah yang telah menerapkan budaya kerja TIPCE sejak tahun 2005. Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan Strategi penerapan Budaya Kerja TIPCE di PT Bank Mandiri Tbk (Persero), maka peneliti melakukan wawancara mendalam terhadap pimpinan dan pegawai sebagai informan, yaitu Teller, CS (Customer Service), BOM (Branch Operasional Manager), dan BM (Branch Managaer). Dan pengolahan data yang di dapat dari wawancara secara langsung dengan pimpinan Bank Mandiri Majalaya, beberapa informasi di dapat tentang budaya kerja TIPCE.

Berikut adalah hasil wawancara dengan BM (Branch Manager) dan CS (Customer Service) PT Bank Mandiri cabang Majalaya:

**BM (Branch Manager)**

*“Landasan hukum dalam budaya TIPCE itu sendiri secara pertauran kepegawaian tidak ada. Landasan hukum insan Bank Mandiri adalah peraturan kepegawaian yang dikeluarkan oleh unit human capital kantor pusat. Budaya kerja TIPCE dibentuk melalui beberapa pemikiran dari orang – orang yang berpengaruh dalam PT Bank Mandiri. Seperti pernyataan dari salah satu anggota pelaksana Tim Internalisasi Budaya yang bekerja pada bidang Section Head. Budaya kerja TIPCE tidak mempunyai landasan hukum, hanya merupakan inovasi dari Bank Mandiri untuk memperbaiki perilaku dan budaya Bank Mandiri yang pada akhirnya diharapkan untuk meningkatkan kinerja Bank Mandiri.”(Hasil wawancara pada tanggal 27 Oktober 2017).*

Budaya kerja TIPCE telah melekat dalam setiap perilaku pegawai Bank Mandiri, selain diminta menghafal budaya TIPCE, juga diharapkan untuk melaksankannya dalam pekerjaan maupun kehidupan sehari-hari. Bukti nyata perubahan tingkah laku dan budaya Bank Mandiri dengan adanya TIPCE yaitu terdapat peningkatan nilai service dari para frontliner tingkat fraud yang menurut jauh dan yang lainnya.

**CS (Customer Service)**

*“Budaya kerja TIPCE merupakan budaya kerja yang telah diterapkan oleh PT Bank Mandiri sejak tahun 2005. Budaya kerja TIPCE dilaksanakan antar sesama karyawan, salah satunya*

*misalnya budaya Trust: Saling menghargai sesama, saling mengucapkan salam ketika bertemu; Integrity: Disiplin dalam waktu bekerja seta konsisten dalam memberikan pelayanan; Profesionalism: Selalu bertanggungjawab disetiap pekerjaan; Excellence: Peduli lingkungan sekitar; dan Customer Focus: Cepat tanggap dan memberikan pelayanan yang baik terhadap nasabah". (Hasil wawancara pada tanggal 27 Oktober 2017).*

Adapun hasil wawancara yang dilakukan di PT.Bank Mandiri cabang majalaya mengenai penerapan budaya TIPCE, diantaranya:

✓ **TRUST (Kepercayaan)**

Pada pelaksanaan budaya kerja TIPCE di Bank Mandiri Cabang Majalaya, dalam hal ini yaitu Trust/Kepercayaan, para pegawai Bank Mandiri selalu menerima setiap masukan dan keluhan dari nasabah. Selain itu para pegawai Bank Mandiri juga selalu menjaga kerahasiaan dari informasi keuangan setiap nasabah.

*"Setiap insan Bank Mandiri harus selalu mengutamakan kejujuran, apalagi seperti yang kita ketahui bank merupakan sebuah lembaga keuangan yang telah dipercaya oleh setiap nasabah. Para Insan Bank Mandiri diharuskan selalu jujur dalam melakukan tugasnya, tidak menerima gratifikasi atau mendapatkan Fasilitas tertentu sebagai imbalan dari nasabah dan selalu menepati janji, menyampaikan fitur dan benefit sesuai ketentuan, dan selalu mengedepankan Good Corporate Governance saat berinteraksi dengan para nasabah."* (Hasil wawancara dengan Teller PT Bank Mandiri cabang Majalaya pada tanggal 30 Oktober 2017).

✓ **INTEGRITY (Integritas)**

*"Tentunya integritas sangat diperlukan dalam penerapan budaya kerja yang bukan hanya harus diterapkan dalam Bank Mandiri saja, akan tetapi harus juga ditetapkan dalam budaya kerja baik dalam bidang perbankan ataupun dalam pemerintahan. Dengan adanya integritas dalam budaya kerja, tentunya para karyawan menjadi lebih disiplin dan konsisten dalam bekerja. Selain itu, mereka juga diharuskan untuk selalu berpikir, berkata dan bertindak terpuji dalam memberikan pelayanan kepada consumer."* (Hasil wawancara dengan CS PT Bank Mandiri cabang Majalaya pada tanggal 30 Oktober 2017).

✓ **PROFFESIONALISM (Propesionalisme)**

*"Nilai profesionalisme sangat diwajibkan dalam penerapan budaya kerja ini. Para pegawai Bank Mandiri tentunya diwajibkan untuk selalu meningkatkan kompetensi dan selalu bertanggung jawab yang dilaksanakan secara berkala, sehingga dengan adanya peningkatan kompetensi dan pegawai yang diwajibkan untuk selalu bertanggung jawab dapat memberikan suatu solusi terhadap berbagai kebutuhan pelanggan."* (Hasil wawancara dengan CS PT Bank Mandiri cabang Majalaya pada tanggal 30 Oktober 2017).

✓ **CUSTOMER FOCUS (Fokus pada Pelanggan)**

*"Fokus pada pelanggan ini merupakan salah satu nilai utama dari budaya TIPCE yang melandasi sikap dari setiap insan Bank Mandiri untuk selalu dan senantiasa membina hubungan baik dengan pelanggan secara berkesinambungan dan langgeng. Pelanggan eksternal maupun internal Bank Mandiri merupakan mitra yang akan kita dukung untuk terus maju dan tumbuh secara konsisten dari waktu ke waktu. Untuk itu, fokus pada pelanggan diwujudkan dalam perilaku yang inovatif, proaktif, dan cepat tanggap terhadap kebutuhan pelanggan serta selalu mengutamakan kepentingan dan kepuasan dari pelanggan."* (Hasil wawancara dengan BOM PT Bank Mandiri cabang Majalaya pada tanggal 30 Oktober 2017)

Dan menurut hasil pengamatan saya, pelayanan yang telah diberikan oleh para karyawan cukup memuaskan. Walaupun terkadang terhambat dengan jeleknya jaringan saat memberikan pelayanan, tetapi untuk keseluruhan para pegawai bank Mandiri telah melayani pelanggan dengan baik.

✓ **EXCELLENT (Kesempurnaan)**

*"Excellence sebagai nilai kelima, secara urutan ditempatkan di paling akhir dari TIPCE, mengandung makna sebagai penyempurna dari keempat nilai sebelumnya yaitu trust – integrity – professionalism – customer focus. Excellence adalah nilai yang selalu menjadi goals bagi insan Bank Mandiri dalam berinteraksi dengan nasabah, stakeholders ataupun keluarga. Keran menaydari bahwa tentu dalam pencapaiannya tidak akan selalu sempurna, maka di Mandiri dikenal adanya coaching oleh kepala unit kerja secara berkala, dimana akan didiskusikan secara terbuka sebagai*

*tindakan korektif yang membangun bagi pegawai.”* (Hasil wawancara dengan BOM PT Bank Mandiri cabang Majalaya pada tanggal 30 Oktober 2017

## V. Penutup

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan dalam bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan budaya kerja TIPCE yang terdapat di PT Bank Mandiri Tbk (Persero) dapat dikatakan cukup memuaskan, yang dijabarkan dengan hasil wawancara dan hasil pengamatan peneliti.

Dengan adanya budaya kerja TIPCE yang terdapat di Bank Mandiri tentunya membawa pengaruh yang besar terhadap para insan Mandiri. Dengan peningkatan kinerja dari para insan Mandiri tentunya akan berdampak pula terhadap peningkatan kinerja perusahaan dan visi serta misi dari bank Mandiri dapat tercapai dan menjadi Bank Nomor Satu seASEAN pada tahun 2020. Maka dari itu penulis dapat simpulkan dengan adanya budaya Tipce dapat meningkatkan Kinerja Bank Mndiri cabang Majalaya.

### Saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang ada, dengan melihat prospek ke depan, maka penulis dapat mengemukakan bahwa penerapan budaya TIPCE itu sendiri harus lebih ditingkatkan lagi dan membuat suatu inovasi yang baru agar para insan Mandiri lebih terpacu lagi dalam membessrikan pelayanan yang baik terhadap para nasabah.

Perlu adanya sosialisasi kepada karyawan agar budaya TIPCE lebih bisa berjalan dengan baik.

## Daftar Pustaka

- Arwildayanto,Dr, M.Pd. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia PerguruanTinggi: Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional* Alfabeta. Bandung
- Asang, Prof.Dr.H.Sulaiman,M.S. 2012. *Membangun Sumber Daya Manusia Berkualitas: Perspektif Organisasi Publik*. Brillan Internasional. Surabaya.
- Bank Mandiri. *Panduan Perilaku Insan Bank Mandiri*. Mandiri. Jakarta
- Djarot Subianto. *Budaya Kerja Era Digital*,( Jakarta: PPM Lembaga Manajemen. 2000). Hal.22
- Imam Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian* (Yogyakarta: UII Press, 2002). Hal.141
- Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitet, Dan Pembangunan*, (Jakarta : PT. Gramedia. 1974). Hal. 45
- Majalah Mandiri Edisi 364. 2013. *Mandiri Tunas Finance*.Jakarta 2013
- (Mardalis, 2010:26). *Pengaruh budaya organisasi terhadap motipasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan*
- Rivai, Prof.Dr.Veithzal,M.B.A & Mulyadi, Prof.Dr.Deddy, M.Si. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo persada.Jakarta.
- Soerjono Soekanto, *Sosiologi suatu Pengantar*, (Jakarta: Grafindo, 2003). Hal.174
- Triguno. *Budaya Kerja; Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. (Jakarta: Golden Terayon Press. 1999). Hal. 56
- <http://www.bankmandiri.co.id/corporate01/about.asp?row=1> (diakses pada tanggal 30 november 2017 pkl.22.30)