

SKRIPSI

**ANALISIS BUDAYA KERJA PT BANK MANDIRI TBK
(PERSERO) KANWIL X MAKASSAR**

Oleh:

CHARRY PUJIANI

E211 10 112



**UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Sosial Dalam Bidang Ilmu Administrasi**

Makassar, 2014



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA

ABSTRAK

Charry Pujiani (E21110112), Analisis Budaya Kerja PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Kanwil X Makassar, xvii+90 Halaman + 4 gambar + 28 daftar pustaka (1994-2013) +Lampiran

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

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang penerapan budaya kerja dari PT Bank Mandiri yaitu budaya TIPCE itu sendiri. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif kualitatif. Fokus penelitiannya pada budaya kerja, dan budaya TIPCE itu sendiri. Instrumen pengumpulan data adalah wawancara, observasi dan juga berdasarkan dokumen dari Bank Mandiri. Lama penelitiannya sekitar 1 bulan. Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa budaya kerja TIPCE itu sendiri membawa suatu perubahan yang cukup signifikan bagi Bank Mandiri itu sendiri. Perubahan tersebut dapat dilihat dari penghargaan – penghargaan yang didapat oleh Bank Mandiri yang tentunya merupakan hasil dari transformasi budaya yang lama ke budaya yang baru. Dan tentunya dengan adanya budaya TIPCE itu sendiri mampu membuat kinerja perusahaan menjadi lebih baik dari budaya kerja yang lalu.

Kata Kunci : Budaya Kerja, Budaya Organisasi, Bank Mandiri, Budaya kerja TIPCE, TIPCE



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA

ABSTRACT

Charry Pujiani (E21110112), Work Culture Analysis of PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Regional Office X Makassar, Page xvii+90 + 4 images + 28 list of libraries (1994-2013) +Attachment

This research was background with the existence of cultural transformation which conducted by Mandiri Bank to improve performance of the company. A new culture which applied by Mandiri Bank has a big affect for the future of Mandiri bank itself.

Generally, this research aims to describe about implementation of the work culture from PT Bank Mandiri is TIPCE culture itself. This research uses qualitative descriptive research type. The research focus on work culture, and TIPCE culture itself. Data collection instruments were interviews, observation and also based on documents from the bank. This research was conducted around 1 month. Data analysis techniques in this research.

Results of this research explained that the work culture TIPCE itself brings a significant change for Mandiri bank itself. These changes can be seen from the awards - an award was getting by Mandiri bank which must is the result from the transformation of the old culture to the new culture. And of course with the culture TIPCE itself are able to make performance of the company to be better than work culture in the past.

Key words: *work culture, organization culture, mandiri bank, work culture TIPCE, TIPCE*



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Charry Pujiani

NPM : E21110112

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul **ANALISIS BUDAYA KERJA DI PT BANK MANDIRI TBK (PERSERO) KANWIL X MAKASSAR** adalah benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

21 januari 2014

Yang membuat pernyataan

CHARRY PUJIANI

E21110112



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA

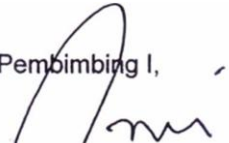
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI


Nama : Charry Pujiani
NPM : E21110112
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul Tugas Karya Akhir : Analisis Budaya Kerja di PT Bank Mandiri Tbk
(Persero) Kanwil X Makassar

Telah diperiksa oleh Ketua Program Studi Administrasi Negara dan Pembimbing serta dinyatakan layak untuk diajukan ke sidang skripsi Program Studi Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.


Makassar, Januari 2014

Menyetujui :

Pembimbing I,

Prof. Dr. H. Sulaiman Asang, M.S

Pembimbing II,

Drs. Nelman Edy, M.Si

Mengetahui :
Ketua Jurusan Ilmu Administrasi


Prof. Dr. Sangkala, M.A
Nip. 196311111991031002



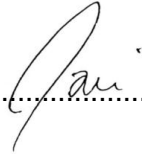
UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

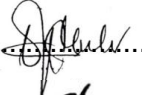
Nama : Charry Pujiani
NPM : E21110112
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul Tugas Karya Akhir : Analisis Budaya Kerja PT Bank Mandiri Tbk
Persero Kanwil X Makassar

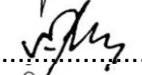
Telah dipertahankan dihadapan Sidang Penguji Skripsi Program Studi Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin pada hari Jumat, Tanggal 07 Februari 2014.


Penguji Skripsi

Ketua Sidang : Prof.Dr.H.Sulaiman Asang, MS (..........)

Sekretaris Sidang : Drs. Nelman Edy, M.Si (.....)

Anggota : 1. Dr. Hj. Syaribulan, M.Si (..........)

2. Prof. Dr. Suratman Nur, M.Si (..........)

3. Dr. H. Baharuddin, M.Si (..........)







KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Warahmatullahi wabarakatu.

Syukur *Alhamdulillah*, dengan memanjatkan puji syukur yang tiada putus penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan tepat waktu.

Skripsi ini merupakan sebuah karya tulis ilmiah yang diperlukan untuk melengkapi persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana sebagai wahana untuk melatih diri dan mengembangkan wawasan berpikir. Adapun judul dari skripsi ini adalah “ **Analisis Budaya Kerja PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Kanwil X Makassar**”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana S-1 pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa betapa berat dan banyaknya halangan yang datang dalam proses penyelesaian skripsi ini, namun dengan adanya bantuan, bimbingan, dan motivasi dari berbagai pihak sehingga hambatan yang ada dapat dilalui. Dalam penyusunan skripsi ini tentunya tidak lepas dari doa – doa yang selama ini telah dipanjatkan kepada penulis, serta jasa – jasa yang tidak terhingga, terutama terima kasih yang setinggi-tingginya penulis tujukan kepada kedua orang tua penulis, ayahanda tercinta **Drs. Chandra Karyawansyah, M.Si** dan Ibunda **Marry Mappakaya**. Terimakasih atas segala doa yang tidak putus – putus serta

bantuan, dukungan dan kasih sayang yang terus diberikan serta dukungan moral dan material yang telah di berikan untuk ananda selama ini. Semoga ananda bisa menjadi seseorang yang dapat membanggakan buat Ayahanda dan Ibunda tercinta. Buat adikku yang cerewet (**Maya Savitri**) terima kasih atas doa dan dukungannya selama penyelesaian skripsi ini, canda tawa yang terurai dari dirimu adalah semangat tersendiri buat penulis. Terimakasih juga penulis ucapkan yang sedalam – dalamnya untuk nenek tercinta **Kartia Yunus Mile** yang tidak bosan – bosannya merawat penulis dari kecil sampe sekarang. Terimakasih untuk semua hal yang telah kalian berikan kepada penulis dan menjadikan perjalanan hidup yang indah bagi penulis.

Pembuatan skripsi ini tentunya tidak luput dari bantuan berbagai pihak yang diberikan secara langsung ataupun tidak langsung kepada penulis. Oleh karena itu melalui kesempatan ini penulis tidak lupa untuk menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, teruntuk kepada :

1. Bapak **Prof. Dr. A. Idrus Patturusi** selaku Rektor Unhas beserta para Wakil Rektor Universitas Hasanuddin dan Staf.
2. Bapak **Prof. Dr. H. Hamka Naping, MA** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta para staf dan jajarannya
3. Bapak **Prof. Dr. Sangkala , MA** selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin dan ibu **Dr. Hamsinah, M.Si** selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi FISIP UNHAS.

4. Bapak **Prof.Dr.Suratman,M.Si** selaku Penasehat Akademik yang telah memberikan arahan dan masukan selama proses perkuliahan kepada penulis.
5. Bapak **Prof. Dr. H. Sulaiman Asang, MS** selaku pembimbing I serta bapak **Drs.Nelman Edy, M.Si** selaku pembimbing II yang telah memberikan arahan, masukan serta meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan, membimbing dan menyempurnakan Skripsi ini.
6. Para dosen Jurusan Ilmu Administrasi Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bimbingan selama kurang lebih 3 (tiga) tahun perkuliahan.
7. Seluruh staf Akademik FISIP UNHAS dan seluruh pegawai dan staf Jurusan Ilmu Administrasi FISIP UNHAS (**Ka' Ina, Ka' Aci', Ibu Ani, dan Pak Lili**) yang telah banyak membantu dalam pengurusan surat-surat kelengkapan selama penulis kuliah.
8. Terima kasih seluruh pegawai PT Bank Mandiri Kanwil X atas bantuan yang diberikan selama penulis meneliti di PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Kanwil X Makassar khususnya buat kakak – kakak di bagian e-Channel.
9. Sahabatku **Akbar Assidiq** dan **Sukma Mahardhini**. Terima kasih atas supportnya, sudah memberikan warna dalam hidup penulis. Semoga persahabatan kita tetap terjaga.
10. Buat sahabat – sahabatku SMA Negeri 1 Tolitoli, **kakak erhy, kakak risky dapalak, kakak mugi, kakak melia, kakak tari, kakak hikmah, kakak achy, kakak wana**. I miss you guys. Semoga persahabatan kita awet selamanya :*

11. Terima kasih buat kakak terkece **Syahrullah Sanusi, Samsualdi mawardi, kakak echa**, dan **Andi Syamsu Rijal “bolla”**. Terima kasih atas segala bimbingannya, terimakasih kalian selalu meluangkan waktu untuk mendengar ceritaku, terimakasih atas nasehat – nasehatnya, terimakasih untuk suka duka yang telah kita lewati bersama selama ini.
12. Terima kasih untuk teman – teman angkatan 2010 “Prasasti 010”. **Desi, Ayu Astuty, Nurul Istiqamah, Ipeee, Inul, Nandong, Tintol, Hera, Winria, Dila, Mega, Monika, Mutia, Arinil, Cimu, Anti, Reski Saputra, Ardi, Jaya, Baso, Asad selaku ketua angkatan kemen, Evan, Azhar, Sahar, Yayat, Rian, Abdi, Budi, Amir, Richard, Nono, Fahri, Naim, Bhana, Richard, Amir, dan Cida’**.
13. Terima kasih untuk teman – teman angkatan **2010 SOSPOL UNHAS** “Bersama, Bersatu, Berjaya”. Hidup mahasiswa!
14. Terima kasih untuk kanda- kanda dan adik-adik yang telah banyak berbagi pengalaman selama berorganisasi di **HUMANIS FISIP UNHAS**.
15. Terimakasih buat teman – teman KKN Angkatan 85 Kecamatan Larompong khususnya Kelurahan Larompong, **Meilva, Hamzah Papacee, Wiwi, Ekky, Kak dayat, Baso**. Terimakasih kalian sudah memberikan saya kegilaan yang tidak pernah terfikirkan sebelumnya. Bapak kepala Lingkungan se-Kelurahan Larompong beserta warganya. Terimakasih atas dukungan, doa serta pengalaman hidup yang sangat luar biasa selama KKN hingga saat ini.
16. Terimakasih buat teman – teman **TK Merpati Pos, SD Islam Athirah Kajaolalido, SD Yapis 1 Jayapura, SDN Mangkura 3 Makassar, SMP**

Islam Athirah Kajaolalido, SMA Negeri 1 Tolitoli dan SMA Negeri 1 Makassar. Terimakasih atas kenangan dan pengalaman yang kalian berikan selama ini.

Serta semua pihak yang telah banyak membantu dan tidak sempat penulis sebutkan, semoga ALLAH SWT memberikan balasan yang setimpal atas kebaikan yang telah diberikan kepada penulis. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis dengan berbesar hati dan ikhlas menerima saran maupun kritik yang membangun dari pembaca guna perbaikan serta penyempurnaan karya tulis ini.

Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatu.

Makassar, Januari 2014

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Abstrak	ii
Abstract	iii
Lembar Pernyataan Keaslian	iv
Lembar Persetujuan Skripsi.....	v
Lembar Pengesahan Skripsi.....	vi
Halaman Persembahan.....	vii
Kata Pengantar	x
Daftar Isi	xv
Daftar Gambar.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
I.1. Latar Belakang	1
I.2. Rumusan Masalah	4
I.3. Tujuan Penelitian.....	4
I.4. Manfaat Penelitian.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	
II.1. Konsep Budaya	5
II.1.1. Pengertian Budaya	5
II.1.2. Pola Budaya	6
II.1.3. Karakteristik Budaya.....	8
II.1.4. Tingkat Budaya.....	12
II.2. Konsep Budaya Organisasi	12
II.2.1. Pengertian Budaya Organisasi.....	12
II.2.2. Fungsi Budaya Organisasi.....	17
II.2.3. Karakteristik Budaya Organisasi.....	20
II.2.4. Tujuan Organisasi.....	24
II.2.5. Pengaruh Budaya terhadap Organisasi.....	24
II.3. Konsep Budaya Kerja	25
II.3.1. Pengertian Budaya Kerja.....	25
II.3.2. Karakter dan Sikap Budaya Kerja.....	32
II.3.3. Tujuan dan Manfaat Budaya Kerja.....	33
II.3.4. Prinsip Budaya Kerja.....	36
II.3.5. Dampak Pembentukan Budaya Kerja.....	37
II.4. Kerangka Konsep.....	39

BAB III METODE PENELITIAN	
III.1. Pendekatan Penelitian.....	42
III.2. Lokasi Penelitian	42
III.3. Tipe dan Dasar Penelitian	42
III.4. Unit Analisis.....	43
III.5. Informan	43
III.6. Teknik Pengumpulan Data	43
III.7. Fokus Penelitian.....	44
III.8. Teknik Analisis Data	46
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
IV.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	47
IV.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	47
IV.1.2. Transformasi Bank Mandiri.....	53
IV.1.3. Kinerja Bank Mandiri.....	58
IV.1.4. Awal diterapkannya GCG PT Bank Mandiri.....	60
IV.1.5. Visi dan Misi PT Bank Mandiri.....	61
IV.1.6. Nilai Budaya Bank Mandiri.....	61
IV.1.6. Harapan Bank Mandiri.....	65
IV.2. Hasil Penelitian	65
IV.2.1. Penerapan Budaya Kerja TIPCE.....	66
BAB V PENUTUP	
V.1. Kesimpulan	87
V.2. Saran	87
Daftar Pustaka	88
Lampiran	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kedudukan Manusia dan Budaya Kerja dalam Organisasi	37
Gambar 2 Nilai – Nilai Perusahaan	64
Gambar 3 Bangunan Budaya Organisasi, Budaya Perusahaan dan Budaya Kerja.....	68

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Budaya kerja telah lama dikenal oleh umat manusia, namun manusia belum menyadari bahwa suatu keberhasilan kerja itu berakar dari nilai – nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai – nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma, dan kaidah yang menjadi keyakinannya dan menjadi suatu kebiasaan dalam perilaku suatu organisasi. Budaya kerja menjadi terkenal setelah Jepang mencapai tingkat kemajuan yang fantastik dalam melakukan manajemen kualitas yang berakar dan bersumber dari budaya yang dimiliki bangsa Jepang dikombinasikan dengan teknik manajemen pada tahun 1970an.

Dalam jurnal Herliany (2008), Supriyadi dan Triguno (2006:8) menyatakan bahwa, budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Program budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai – nilai lama menjadi nilai – nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti – hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Budaya kerja memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Mengapa budaya kerja penting dalam pencapaian suatu tujuan organisasi?

Karena, budaya kerja merupakan suatu cara kerja yang bermutu dan didasari oleh nilai yang penuh makna, dan memberikan motivasi serta inspirasi untuk bekerja lebih baik. Dengan adanya budaya kerja juga dapat mengubah sikap dan perilaku individu untuk mencapai suatu produktivitas kerja. Barkow (2002) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa faktor kemampuan beradaptasi, faktor integrasi sosial, faktor moral, serta faktor persepsi terhadap kerja merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya kerja.

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 Ekspor Impor. Tentunya, jika dilihat dari hasil merger akan keempat bank ini sangat susah untuk menggabungkan sebuah budaya yang baru. Bank Mandiri sebelum merger merupakan Bank pemerintah yang tidak sehat, karena terdapat utang yang tidak dapat dilunasi dari keempat bank tersebut. Bank Mandiri memiliki misi untuk menjadi sebuah bank yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar dan memberikan keuntungan yang maksimal. Bank Mandiri juga berusaha untuk menjadi sebuah bank yang dikenal karena mematuhi standar praktek perbankan internasional dalam hal *corporate governance*. Pada tahun 2005, Bank Mandiri mengembangkan suatu budaya kerja yang baru. Budaya kerja baru Bank mandiri disebut dengan TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer focus, Excellence*). Bank mandiri melakukan perbaikan kinerja secara menyeluruh dengan orientasi kepada pelanggan. Budaya pelayanan, peningkatan omset dan juga perbaikan kualitas

kredit yang dilakukan secara bersama – sama. Sebelum diterapkannya budaya TIPCE (*Trust, Integrity, Profesionalism, Customer focus, Excellence*), 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. Budaya TIPCE (*Trust, Integrity, Profesionalism, Customer focus, Excellence*) mulai diterapkan sejak tahun berdirinya Bank Mandiri hingga tahun 2005. Tentu saja ini merupakan sesuatu hal yang *urgent* mengingat Bank Mandiri merupakan bank pemerintah terkemuka. Maka, pada tahun 2005-lah dibentuk budaya TIPCE (*Trust, Integrity, Profesionalism, Customer focus, Excellence*) yang mengorientasikan untuk menjadikan bank Mandiri menjadi bank nomor satu di Indonesia. Terdapat beberapa hambatan dalam pelaksanaan budaya TIPCE (*Trust, Integrity, Profesionalism, Customer focus, Excellence*), yaitu susahnya mengubah mindset pegawai lama yang sudah merasa nyaman dengan nilai dan perilaku yang sudah ada sebelumnya, selain itu untuk menerapkan perilaku yang konsisten karena nilai – nilai hidup seseorang seringkali tidak konsisten dan sangat dipengaruhi oleh kondisi psikis. Dengan adanya budaya kerja baru yang terdapat di Bank Mandiri, peneliti tertarik dan ingin mengetahui apakah pelaksanaan budaya kerja TIPCE (*Trust, Integrity, Profesionalism, Customer focus, Excellence*) tersebut telah dilaksanakan dengan baik dengan melihat beberapa hambatan yang terjadi dalam penerapan budaya TIPCE (*Trust, Integrity, Profesionalism, Customer*

focus, Excellence) itu sendiri. Alasan tersebutlah mengapa peneliti ingin mengambil penelitian yang berjudul “***Analisis Budaya Kerja di PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Kanwil X Makassar***”

I.2 Rumusan Masalah

“Bagaimana pelaksanaan budaya kerja TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, Excellent*) yang terdapat di PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Kanwil X Makassar?”

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian dari rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah menjelaskan bagaimana pelaksanaan budaya kerja TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, Excellent*) di PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Kanwil X Makassar.

I.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

a. Manfaat Akademis

Manfaat dari segi akademis adalah dapat membantu para mahasiswa yang ingin mengetahui mengenai budaya kerja karyawan yang terdapat di PT Bank Mandiri Tbk (Persero).

b. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini yaitu, agar kiranya penelitian ini nantinya dapat memberikan sumbangan informasi terkait dengan budaya kerja.

Dengan kata lain, dapat membantu pihak organisasi untuk menyadari akan pentingnya budaya kerja yang baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Konsep Budaya

II.1.1 Pengertian Budaya

Budaya merupakan bentuk jamak dari kata “budi” dan “daya” yang berarti *cinta, karsa, dan rasa*. Kata budaya sebenarnya berasal dari bahasa **Sanskerta** *budhayah* 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 didapat 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:

- 1) 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*).
- 2) Budaya merupakan pandangan hidup dari sekelompok orang dalam bentuk perilaku, kepercayaan, nilai, dan simbol – simbol yang mereka terima tanpa sadar/tanpa dipikirkan, yang semuanya diwariskan melalui proses komunikasi dan peniruan dari satu generasi kepada generasi berikutnya.
- 3) 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.

II.1.2 Pola Budaya

Terdapat beberapa pola – pola budaya (Anonim 1), yaitu:

- 1) **Nilai**, adalah sebuah kepercayaan yang didasarkan pada sebuah kode etik di dalam masyarakat. Nilai menunjukkan kepada kita tentang apa yang benar dan apa yang salah, baik dan buruk, ia juga menunjukkan tentang bagaimana seharusnya kita hidup sekarang dan akan datang, juga bagaimana pengalaman hidup di masa lalu. Efektifitas budaya antar manusia, termasuk budaya organisasi, sangat tergantung pada pemahaman tentang makna, terutama meletakkan makna dalam nilai kebudayaan yang siap diterima. Nilai merupakan sebuah unsur penting dalam kebudayaan. Dengan nilai, orang menentukan sesuatu itu boleh atau tidak boleh dilakukan. Nilai, dengan kata lain merupakan sesuatu yang abstrak tentang tujuan budaya yang akan kita bangun bersama melalui bahasa, simbol, dan verbal maupun nonverbal (bahasa).
- 2) **Norma**, konsep tentang norma seringkali diartikan dalam dua cara yang berbeda. *Pertama*, norma menjelaskan perilaku rata – rata yang biasa kita temui (*average behavior*), tipikal, atau perilaku yang selalu muncul. Para sosiolog selalu menyebut norma seperti itu sebagai *statistical norm*, ia dapat mengamati perilaku aktual dalam sebuah situasi dan melaporkan temuannya dalam beberapa bentuk cara pandang berdasarkan *numerical average*. *Kedua*, norma ideal (*ideal norm*) atau yang

sering disebut sebagai norma budaya (*cultural norm*) menunjukkan aturan atau standar perilaku yang diharapkan oleh semua orang dalam situasi tertentu atau yang berlaku secara umum.

- 3) **Kepercayaan**, adalah usaha kita untuk menerima sebuah kebenaran tentang sesuatu yang kita pelajari dalam kebudayaan kita. Kepercayaan merupakan pusat dari tindakan manusia yang menunjukkan bagaimana berperilaku di dunia ini. Kepercayaan manusia merupakan dasar dari penerimaan nilai – nilai.
- 4) **Bahasa**. Budaya ditemukan hanya dalam masyarakat manusia sebab hanya manusialah yang dapat mengembangkan sistem simbol dan menggunakannya secara lebih baik, apalagi simbol – simbol itu dibentuk dalam kebudayaan. Secara sederhana, simbol dapat diartikan sebagai sesuatu yang mewakili sesuatu, dan frekuensi penggunaan simbol yang paling tinggi ada dalam bahasa. Kita bisa mengatakan bahwa kata – kata merupakan simbol karena mereka merupakan wakil dari suatu objek, peristiwa, atau hal lain apa pun.

II.1.3 Karakteristik Budaya

Berbagai fungsi budaya, menunjukkan perbedaan antara budaya dengan perilaku. Budaya setiap orang atau kelompok berbeda dengan orang

atau kelompok lain. Budaya itu *an sich* tidak dapat disebut buruk atau baik (*beyond moral judgement*). Kesan buruk-baik bahkan konflik timbul tatkala seseorang berinteraksi (berkomunikasi) dengan orang lain yang budayanya berbeda dengan menggunakan budayanya sendiri (*encoder*) tanpa memperhatikan dan menyesuaikan dirinya dengan budaya orang lain itu (*decoder*).

Di dunia kerja, sangat diharapkan dapat diciptakan dan dikembangkan sistem berupa nilai disiplin agar menjadi kebiasaan hidup di dalam dan di luar pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang pegawai/karyawan maupun sebagai anggota masyarakat.

Dalam kepatuhan dan ketaatan itu secara kongkret berarti adanya kesediaan untuk mematuhi, menghormati, dan adanya kemampuan melaksanakan suatu sistem nilai yang mengharuskan seseorang untuk tunduk pada putusan, perintah atau peraturan yang berlaku di masyarakat khususnya di lingkungan kerja masing – masing. Dengan kata lain, disiplin pribadi sangat penting pada lingkungan kerja dan disiplin pribadi itu berupa suatu kebiasaan yang melekat pada diri seseorang.

Disiplin pribadi dalam kehidupan sosial budaya dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, dan sehubungan dengan itu masalah keteladanan menjadi sangat penting artinya, karena keteladanan pimpinan itu berkenaan dengan dedikasi, disiplin, keterbukaan, sikap lugas, dan keberanian bertindak dalam menyelesaikan suatu masalah penyelewengan, penyimpangan, dan tindak terpuji yang lainnya.

Terdapat beberapa aspek budaya yang berpengaruh terhadap kelancaran tugas bagi aparaturnya pemerintah (pegawai/karyawan) sehingga kurang dapat berjalan secara efektif dan efisien yaitu:

1. Budaya paternalisme, yaitu sikap yang terlalu berorientasi ke atas, akibatnya bawahan bekerja lebih menyenangi menunggu perintah dari atasan, sedangkan kreativitas, inisiatif berkurang bahkan cenderung dimatikan. Budaya ini perlu dikurangi agar tidak berlebihan yaitu dengan cara sebagai berikut:

- Pemimpin perlu mengembangkan pola proses pengambilan keputusan bersama (*group decision process*) tanpa mengurangi wewenangnya dalam mengambil keputusan.
- Bila perlu pengarahannya dikurangi dan diganti dengan pola pemecahan masalah (*problem solving oriented*) sehingga setiap petugas merasa ikut bertanggung jawab pada setiap masalah organisasi/unit kerjanya.

2. Budaya manajemen tertutup, yang artinya bahwa pemimpin merasa sebagai penguasa yang tidak perlu mengikutsertakan bawahannya sehingga timbul sikap saling curiga mencurigai, tidak percaya, dan prasangka yang kurang menguntungkan dan lain – lain. Yang berakibat pekerjaan secara efektif dan efisien.

3. Budaya kurang mampu membedakan jam kerja dan jam dinas, urusan pribadi dan urusan kedinasan, untuk itu disiplin kerja dan disiplin waktu perlu ditingkatkan, dengan mengurangi kebiasaan yang tidak tepat pada jam kerja.
4. Budaya atau kebiasaan memberikan terlalu banyak pekerjaan dan tanggung jawab kepada seseorang yang aktif dan berprestasi dan kurang percaya terhadap yang belum memperoleh kesempatan untuk aktif dan berprestasi.
5. Budaya sistem keluarga dan koneksi yang di lingkungan kerja mengakibatkan pengangkatan pegawai/karyawan dan pembinaan karir kurang memperhatikan profesionalisme dan prestasi. Budaya ini ditunjang lagi oleh kebiasaan berupa kecenderungan pilih kasih (*like and dislike*) dalam pembinaan dan pengembangan karir dan penempatan seorang pegawai/karyawan. Kondisi ini harus segera ditiadakan mengingat semakin pesatnya, perkembangan ilmu dan teknologi yang memerlukan personil yang berkualitas di lingkungan kerja.
6. Budaya asal bapak senang (ABS) yaitu budaya di dalam memberikan informan/laporan kepada pimpinan dengan penuh rekayasa hal demikian dilakukan biasanya untuk menutupi kekurangan/kelemahan atau kegagalan dalam bekerja, tetapi juga karena rasa takut pada pimpinan dan sifat senang dipuji atau rasa

kurang senang dikoreksi oleh atasannya. Budaya ini akan berakibat mempersulit pelaksanaan pengawasan dan pembinaan dan bimbingan dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja.

7. Budaya tidak senang diperiksa karena pengawasan bersifat mencari – cari kesalahan. Pengawasan hendaknya dikembangkan sebagai usaha membantu pihak yang diawasi untuk menyadari kekurangan dan kelemahannya disertai dorongan untuk memperbaiki melalui usaha sendiri. Kegiatan pengawasan merupakan pekerjaan yang rutin dan wajar yang tidak perlu ditakuti, perasaan takut dan tidak menyukai pengawasan itu hanya dapat dihindari jika setiap aparatur mengembangkan kebiasaan bekerja sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

II.1.4 Tingkat Budaya

Jika metodologi Hofstede digunakan, dapat diidentifikasi tiga atau lima tingkat budaya: universal, kolektif (kelompok), dan individu (pribadi), atau universal, regional, nasional, lokal, dan pribadi. Schein juga mengidentifikasi tiga tingkat budaya. Ketiganya berkisar antara yang konkret dan yang abstrak (Ndraha,2005):

1. *Artifacts*, yaitu struktur dan proses organisasional purba yang diamati tetapi sulit ditafsirkan.

2. *Espoused Values*, yaitu tujuan, strategi, dan filsafat.
3. *Basic Underlying Assumptions*, yaitu kepercayaan, persepsi, perasaan, dan sebagainya, yang menjadi sumber nilai dan tindakan.

Jika dihubungkan dengan nilai dan lembaga di mana nilai itu tertanam, tingkat budaya dapat diidentifikasi menurut kejelasan (*clarity*) nilai, kuantitas, dan kualitas *sharing* (keberbagian) suatu nilai di dalam masyarakat, sedalam mana suatu nilai tertanam (dibudayakan) di dalam diri seseorang, dan sejauh mana proses budaya berjalan sebagai *learning process*. Semakin banyak anggota masyarakat yang menganut, memiliki, dan menaati suatu nilai, semakin tinggi tingkat budaya.

II.2 Konsep Budaya Organisasi

II.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya perusahaan (*corporate culture*) dan budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan dua istilah yang sering kita temukan dipakai secara silih berganti.

Menurut Elliott Jacques (Duncan, 1989) dalam Nimran (1997: 120), budaya perusahaan atau budaya organisasi adalah: "*The customary or traditional ways of thinking and doing things, which are shared to a greater or lesser extent by all members of the organization and which new numbers must learn and at least partially accept in order to be accepted into the service*

of the firm.” (Cara berfikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian organisasi /perusahaan).

Sementara itu, menurut Wheelen & Hunger (1986) mendefinisikan: “*A corporation’s culture is the collection of beliefs, expectations and values shared by the corporation’s members and transmitted from one generation of employees to another.*” (Budaya perusahaan adalah himpunan dari kepercayaan, harapan, dan nilai – nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya).

Budaya organisasi diartikan sebagai seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinterminasi yang mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Asang, 2012:103). Secara umum, suatu perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang yang memiliki berbagai latar belakang, kepribadian, emosi, dan ego. Hasil dari penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk suatu budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu kesatuan orang – orang (*beliefs*), dan nilai – nilai yang sama. Dalam buku budaya organisasi milik Suwanto dan Koeshartono (2009: 2), terdapat beberapa batasan budaya organisasi:

1. Suatu sistem makna bersama/persepsi yang dianut oleh anggota – anggota organisasi (Robbins, 2005)

2. Sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Stoner, 1995)
3. Pola asumsi dasar bentukan, temuan, atau pengembangan kelompok yang bekerja cukup baik dalam mengatasi masalah sehingga perlu diajarkan kepada anggota baru (Schein, 1991; Luthans, 1998)
4. Pemrograman mental efektif (Hofstede, 1983)
5. Pandangan hidup dalam organisasi (Hatch, 1997)
6. Berkaitan dengan makna bersama, nilai, sikap, dan keyakinan, kebiasaan, dan pengharapan dari keseluruhan anggota organisasi (Nicholson, 1997; Juechter, 1998)

Dalam beberapa literatur istilah budaya perusahaan atau *corporate culture* sering diganti dengan budaya organisasi atau *organization culture*. Kedua istilah tersebut dianggap memiliki pengertian yang sama. Menurut Robbins dan Judge (2007) dalam manajemen sumber daya manusia (Sunyoto, 2012:225), mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sistem makna bersama ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Karakteristik budaya organisasi terdiri dari:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Sejauhmana karyawan didorong agar bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal – hal rinci/detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan atau *precision*, analisis dan perhatian pada hal – hal detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana pihak manajemen lebih fokus pada hasil daripada fokus pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan – keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang – orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan – kegiatan kerja di organisasi pada tim daripada individu – individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan – kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan.

Budaya organisasi merupakan suatu hasil dari interaksi antara (1) bias dan asumsi para pendirinya dan (2) apa yang dipelajari oleh

para anggota pertama organisasi, yang dipekerjakan oleh para pendiri dari pengalaman mereka sendiri.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai – nilai, keyakinan, dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi. Budaya yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai - nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi (Darmawan, 2013:143).

Salah satu konsep tentang budaya organisasi yang menjadi rujukan dalam mempelajari teori organisasi pada umumnya dan budaya organisasi pada khususnya adalah apa yang oleh Peter dan Waterman (1982) dalam Riani (2011:4), disebut sebagai “McKynsey 7-S Framework”, yang terdiri dari tujuh buah konsep yang saling terkait laksana sebuah mutiara. Enam buah konsep dalam bentuk lingkaran yang dihubungkan dengan tali – temali, masing – masing *Strategy*, *Structure*, *Style*, *Staff*, dan *Skill* saling terkait dan ditengahnya terdapat lingkaran *Share Values* yang tidak lain adalah budaya organisasi.

1. ***Shared Values***. Pusat interkoneksi dalam model McKinsey adalah: *shared values*/nilai bersama. Merupakan dasar dan pedoman

organisasi yang dipercayai dan dianut oleh anggota organisasi.
Kepercayaan dan sikap.

2. **Strategy.** Rencana alokasi sumber daya perusahaan yang langka, dari waktu ke waktu, untuk mencapai tujuan diidentifikasi. Lingkungan, kompetisi, pelanggan.
3. **Structure.** cara unit organisasi berhubungan satu sama lain: terpusat, divisi fungsional (*top-down*); terdesentralisasi; matriks, jaringan, *holding*, dll.
4. **System.** Prosedur, proses dan rutinitas yang mencairkan betapa pentingnya pekerjaan yang harus dilakukan: sistem keuangan; perekrutan; sistem promosi dan penilaian kinerja; sistem informasi.
5. **Staff.** Jumlah dan jenis personil dalam organisasi.
6. **Style.** Gaya budaya organisasi dan bagaimana manajer – manajer kunci berperilaku dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya manajemen.
7. **Skill.** Kemampuan khusus dari personil atau organisasi secara keseluruhan. Kompetisi inti.

Jika dalam suatu organisasi tidak mempunyai budaya yang dominan dan hanya terdiri dari banyak sub budaya, maka pengaruh dari budaya terhadap keefektifan organisasi akan jauh lebih tidak jelas dan tidak akan terdapat konsistensi di dalam persepsi atau perilaku.

II.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, pastinya memiliki fungsi dan manfaat yang berguna bagi suatu organisasi. Budaya organisasi berguna untuk membangun dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan mau melaksanakan perencanaan strategis *programming, budgeting, controlling, monitoring*, evaluasi, dan lainnya (Mondy dan Noe, 1996) dalam Riani (2011:7). Adapun fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2001) dalam Riani (2011:8), sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar – standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Menurut Sunarto (2003) dalam Asri (2011), menyebutkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, antara lain:

6. Pengikat organisasi

Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan.

7. Integrator

Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi.

8. Identitas organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi.

9. Energi untuk mencapai kinerja yang tinggi

Berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi.

10. Ciri kualitas

Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut.

11. Motivator

Budaya organisasi juga pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya.

12. Pedoman gaya kepemimpinan

Adanya perubahan di dalam suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan.

13. Value enhancer

Salah satu fungsi dari organisasi adalah untuk meningkatkan nilai dari *stakeholders*-nya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok, dan pihak – pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

II.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya perusahaan merupakan suatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, budaya perusahaan pastinya harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing – masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Terdapat beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan menurut Robbins (1994) dalam Riani (2011), antara lain:

1. Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan yaitu sebagai proses mempengaruhi segala aktivitas ke arah pencapaian suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan dapat menjadikan perubahan kearah yang lebih baik yaitu perubahan pada budaya kerja sebagai organisasional. Perubahan budaya kerja yang *slow down* diharapkan dapat diubah dengan budaya produktif karena pengaruh kepemimpinan atasan yang lebih mengutamakan pada otonomi atau kemandirian para anggota. Kepemimpinan memegang peranan

penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah.

2. Inovasi

Dalam mengerjakan tugas – tugas, organisasi lebih berorientasi pada pola pendekatan “pakai tradisi yang ada” dan memakai metode – metode yang teruji atau pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara – cara baru melalui eksperimen.

3. Inisiatif individu

Inisiatif individu meliputi tanggung jawabm kebebasan, dan independensi dari masing – masing anggota organisasi, yaitu kewenangan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar kebebasan dalam mengambil keputusan.

4. Toleransi terhadap resiko

Dalam budaya organisasi manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mampu dalam menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.

5. Pengarahan

Yaitu kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaian.

6. Integrasi

Integrasi adalah bagaimana unit – unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama di tekankan dan seberapa besar rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.

7. Dukungan manajemen

Seberapa baik manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.

8. Pengawasan

Meliputi peraturan – peraturan dan supervise langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi.

9. Identitas

Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh.

10. Sistem penghargaan

Sistem penghargaan berbicara tentang alokasi balas jasa (biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi) sesuai dengan kinerja karyawan.

11. Toleransi terhadap konflik

Adanya usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Jika toleransinya tinggi, maka perdebatan dalam pertemuan adalah wajar. Akan tetapi, jika perusahaan toleransi konfliknya rendah, maka karyawan akan menghindari perdebatan dan akan menggerutu di belakang.

12. Pola komunikasi

Maksud dari pola komunikasi adalah komunikasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi.

Menurut Dharma dan Akib (2004) dalam Riani (2011:24) mengemukakan 10 karakteristik budaya perusahaan sebagai berikut:

1. Identitas anggota; derajat dimana pekerjaan lebih mengidentifikasi organisasi secara menyeluruh daripada dengan tipe pekerjaan atau bidang keahlian profesionalnya.
2. Penekanan kelompok; derajat dimana aktivitas tugas lebih diorganisir untuk seluruh kelompok dari pada individu
3. Fokus orang; derajat dimana keputusan manajemen memperhatikan dampak output yang dihasilkan terhadap pekerjaan dalam organisasi.
4. Penyatuan unit; derajat dimana unit – unit dalam organisasi didorong agar berfungsi dengan cara yang terorganisasi atau bebas.

5. Pengendalian; derajat dimana peraturan, regulasi, dan pengendalian langsung digunakan untuk mengawasi dan pengendalian perilaku pekerja.
6. Toleransi resiko; derajat dimana pekerja didorong untuk agresif, kreatif, inovatif, dan mau mengambil resiko.
7. Kriteria ganjaran; derajat dimana ganjaran seperti peningkatan pembayaran dan promosi lebih dialokasikan menurut kinerja pekerja daripada senioritas, favorit atau faktor non pekerja lainnya.
8. Toleransi konflik; derajat dimana pekerja didorong dan diarahkan untuk menunjukkan konflik dan kritik secara terbuka.
9. Orientasi saran - tujuan; derajat dimana manajemen lebih terfokus pada hasil atau luaran dari teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai luaran tersebut.
10. Fokus pada sistem terbuka; derajat dimana organisasi memonitor dan merespon perubahan dalam lingkungan eksternal.

II.2.4 Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi, sering ditampilkan dalam istilah (*goals, objectives, missions, purposes*) dapat didefinisikan sebagai suatu hasil atau keadaan yang diharapkan dapat dicapai yang menuntut perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian secara seksama. Mc Farland (1976) dalam Djatmiko (2005: 37) berpendapat sebagai berikut:

1. *Aims*, merupakan suatu keadaan atau hasil yang ingin dicapai, melalui kegiatan yang lingkungannya lebih sempit dari pada *goals*.
2. *Objectives* (sasaran), merupakan kategori yang bersifat spesifik tentang keadaan atau hasil yang ingin dicapai meliputi dimensi kualitas, dan kuantitas.
3. *Missions*, lebih menggambarkan alasan mendasar tentang keberadaan suatu organisasi, yang banyak digunakan organisasi non-bisnis.

II.2.5 Pengaruh Budaya terhadap Organisasi

Budaya merupakan fenomena kolektif dan berhubungan langsung dengan lingkup kehidupan sosial. Organisasi merupakan salah satu bentuk unit kehidupan sosial secara nyata yang dipengaruhi oleh budaya. Berikut pengaruh budaya terhadap organisasi (Darmawan, 2013:146):

1. Budaya sebagai rintangan

Budaya menambah komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan sebagai anggota organisasi. Dari pandangan seorang karyawan, budaya bernilai karena mengurangi ambiguitas. Tentunya hal tersebut dapat mengatur cara menyelesaikan segala sesuatu yang dianggap penting.

2. Halangan untuk berubah

Budaya menjadi halangan bila hal – hal yang dibagi tidak berada dalam persetujuan yang lebih jauh akan mengganggu efektivitas suatu organisasi.

3. Penghalang untuk perbedaan

Mempekerjakan karyawan baru berasal dari latar belakang berbeda – beda, karena ras, usia, jenis kelamin, ketidakmampuan, atau perbedaan lainnya, yang tidak seperti kebanyakan karyawan dalam suatu organisasi menciptakan suatu paradoks.

II.3 Konsep Budaya kerja

II.3.1 Pengertian Budaya Kerja

Pemahaman mengenai budaya kerja telah lama dikenal oleh manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja itu berakar pada nilai – nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan.

Nilai – nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya dan menjadi suatu kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Budaya kerja menjadi terkenal setelah Jepang mencapai tingkat kemajuan yang pesat dalam melakukan manajemen kualitas yang berakar dan bersumber dari budaya yang dimiliki bangsa Jepang yang dikombinasikan dengan teknik – teknik manajemen modern pada tahun 1970-an. Semangat

membangun kembali perekonomian Jepang setelah kalah perang mendorong bangsa Jepang mencari cara – cara baru untuk kerja yang lebih baik agar menghasilkan produk yang lebih baik pula. Keberhasilan Jepang membangun perekonomiannya mendorong bangsa – bangsa lain untuk meniru dan mengembangkan sendiri sesuai dengan budaya yang mereka miliki dengan nama yang beragam, seperti *total quality control*, *total quality management*, *quality assurance*, *value added management*, *work improvement team*, *budaya kerja*, dan lain – lain (Triguno, 1999).

Dengan menerapkan manajemen kualitas budaya kerja tersebut di benua Asia bermunculan Negara industri baru, seperti Korea, Taiwan, Hongkong, Singapura, Thailand, Malaysia, dan Indonesia.

Berpijak dari nilai – nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia, kebudayaan diolah sedemikian rupa, sehingga menjadi nilai – nilai baru yang menjadi sikap dan perilaku manajemen dalam menghadapi tantangan baru. Budaya kerja tidak muncul begitu saja, tetap harus dilaksanakan dengan sungguh – sungguh melalui suatu proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat, dan teknik pendukung.

Menurut Osborn dan Plastrik dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menerangkan bahwa: "*Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang*

terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi” (<http://arozieleroy.wordpress.com/2010/07/13/budaya-kerja/>)

Budaya kerja merupakan kawah candradimuka untuk mengubah cara kerja lama menjadi cara kerja yang baru yang lebih berorientasi pada upaya memuaskan pelanggan atau masyarakat. Kualitas atau mutu suatu produk (jasa/barang), cara kerja, dan sumber daya manusia harus dapat diukur dan menjadi kesepakatan bersama. Pengukuran kualitas, antara lain dari aspek persyaratan, bentuk, warna, estetika, ketahanan, performa atau kinerja, waktu, jaminan, pelayanan, dan lain – lain. Dasar kualitas yang bersumber pada tingkat kualitas sumber daya manusia yang bermutu tinggi dapat dipastikan akan dapat bekerja dengan baik dan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi karena semua orang terlibat dalam proses kerja dan mereka sudah mengetahui apa yang seharusnya dikerjakan dengan bahasa yang sama.

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai – nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita – cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja” (Triguno, 1999:3). Budaya

kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomi, dan memuaskan. Pembentukan budaya kerja terjadi pada saat lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan – perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa (Umam, 2010):

1. Budaya kerja adalah suatu komponen kualitas manusia yang sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dasar dalam pembangunan.
2. Budaya kerja ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa.
3. Budaya kerja sangat erat kaitannya dengan nilai – nilai yang dimilikinya, terutama falsafah bangsa yang mampu mendorong prestasi kerja setinggi – tingginya.
4. Program budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang karena perubahan nilai – nilai lama menjadi nilai – nilai

yang baru dan memakan waktu untuk menjadi sebuah kebiasaan dan tak henti – hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

5. Wahana budaya kerja adalah produktivitas, yang berupa perilaku kerja yang tercermin, anantara lain: kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsive, mandiri, makin lebih baik, dan lain – lain.

Menurut Budhi Paramita dalam tulisannya yang berjudul *“Masalah Keresasian Budaya dan Manajemen di Indonesia”*, budaya dapat dibagi menjadi:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan terhadap kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata – mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
2. Perilaku pada waktu kerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati – hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, atau sebaliknya.

Pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 39 tahun 2012, mengatakan bahwa budaya kerja diartikan sebagai

sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai – nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari – hari. Budaya kerja merupakan cara bekerja yang bermutu, yang didasari oleh nilai yang penuh makna, memberikan motivasi dan inspirasi untuk bekerja lebih baik. Pada prakteknya, budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik. Budaya kerja akan memberikan kultur, corak, dan nuansa kerja pada suatu unit kerja, dan sekaligus menjadi pedoman, acuan, dan pengikat kebersamaan seluruh karyawan dalam unit organisasi.

Budaya kerja sangat berkaitan erat dengan budaya perusahaan, karena tidak dapat dipisahkan dengan kinerja (performance) sumber daya manusia (SDM). Budaya perusahaan merupakan pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi/perusahaan termasuk pemikiran - pemikiran, tindakan - tindakan pembicaraan - pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya”. Budaya perusahaan pada dasarnya mewakili norma – norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hierarki organisasi. Bagi organisasi yang masih didominasi oleh pendiri, budaya akan menjadi wahana untuk mengkomunikasikan harapan – harapan pendiri kepada para pekerja lainnya.

Demikian pula jika perusahaan dikelola oleh seorang manajer senior yang otokratis yang menerapkan gaya kepemimpinan *top down*. Di sini budaya juga akan berperan untuk mengkomunikasikan harapan – harapan manajer senior itu. Menurut WT Heelen & Hunger (1986) dalam buku Perilaku Organisasional (Sopiah, 201:135), secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan, yaitu:

1. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja.
2. Dapat dipakai untuk mengembangkan ikatan pribadi dengan perusahaan
3. Membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial.
4. Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma – norma perilaku yang sudah terbentuk.

Untuk membangun budaya perusahaan yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Dan bisa saja di dalam perjalannya sebuah perusahaan mengalami pasang surut dan menerapkan budaya perusahaan yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain.

Menurut hasil penelitian Harvard Bussiness School (Kotter dan Heskett, 1992), dalam Moeljono (2007: 90) menunjukkan bahwa budaya mempunyai suatu dampak yang sangat kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Penelitian ini mempunyai empat kesimpulan, yaitu:

1. Budaya korporat dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang

2. Budaya korporat bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan suatu perusahaan dalam dekade mendatang.
3. Budaya korporat yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang, dan budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai.
4. Walaupun sulit diubah, budaya korporat dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

Selain dari langkah – langkah yang telah disebutkan di atas, yang perlu diperhatikan dan merupakan hal yang penting yaitu langkah – langkah yang telah disebutkan diatas harus dilakukan secara terus – menerus dan konsisten dengan disertai komitmen dari pemimpin perusahaan.

Adapun fungsi dari budaya kerja itu sendiri yaitu, budaya kerja merupakan suatu komponen kualitas manusia yang melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dasar dalam pembangunan. Selain itu, budaya kerja juga tentunya ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa.

II.3.2 Karakter dan Sikap Budaya Kerja

1. Karakter Budaya Kerja

Menurut Sayuti (2003, dalam Lahay, 2008) yang diunduh dalam digilib.unila.ac.id/ Gede Ariawan, karakter sangat berperan penting dalam budaya kerja individu. Dalam kebiasaan tersebut terdapat

bentuk – bentuk aktualisasi diri, bakat, norma – norma dan prinsip – prinsip yang menjadi acuan dan standar dalam mengembangkan kebiasaannya menjadi suatu budaya yang tertanam dalam diri individu untuk meningkatkan budaya kerjanya. Dengan demikian, dapat dikatakan karakter budaya kerja pegawai tercermin melalui sikap perilaku pegawai dalam melakukan aktifitas dilingkungan pekerjaannya.

2. Sikap Budaya Kerja

Adapun sikap budaya kerja menurut Triguno (1999), menyatakan bahwa orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan mempunyai sikap: Menyukai kebebasan dialog terbuka bagi gagasan – gagasan dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran. Memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, pemikiran yang kreatif, dan tidak menyukai penyimpangan dan pertentangan. Berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya. Mempersiapkan dirinya sesuai kompetensi dalam mengelola tugas atau kewajiban bidangnya. Memahami dan menghargai lingkungannya. Berpartisipasi dengan loyal kepada kehidupan rumah tangga, masyarakat dan organisasinya serta penuh rasa tanggung jawab (Said,2008).

II.3.3 Tujuan dan Manfaat Budaya Kerja

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.

Dalam Kepmenpan No.39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya kerja, terdapat manfaat budaya kerja bagi instansi, yaitu:

1. Meningkatkan kerja sama antarindividu, antarkelompok, dan antarunit kerja;
2. Meningkatkan koordinasi sebagai akibat adanya kerjasama yang baik antarindividu, antarkelompok, dan antarunit kerja;
3. Mengefektifkan integrasi, sinkronisasi, keselarasan, dan dinamika yang terjadi dalam organisasi;
4. Memperlancar komunikasi dan hubungan kerja;
5. Menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif;
6. Mengeliminasi hambatan – hambatan psikologis dan kultural; dan
7. Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat mendorong kreatifitas pegawai.

Selanjutnya oleh **Roland E. Wolseley** dan **Laurance R. Campbell** dalam bukunya Ekploring Journalisme (Triguno, 1999) menyatakan bahwa:

1. Orang yang terlatih melalui kelompok budaya kerja akan menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, terbuka bagi gagasan – gagasan baru dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran, mencocokkan apa yang ada padanya dengan keinsyafan dan daya imajinasi seteliti mungkin dan seobyektif mungkin;

2. Orang yang terlatih dalam Kelompok Budaya Kerja akan memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, dibangkitkan oleh pemikiran yang kritis kreatif, tidak menghargai penyimpangan akal bulus dan pertentangan;
3. Orang yang terdidik melalui Kelompok Budaya Kerja berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya, baik nilai – nilai spiritual maupun standar – standar etika yang fundamental untuk menyetarakan kepribadian dan moral karakternya;
4. Orang yang terdidik dalam Kelompok Budaya Kerja mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan umum dan keahlian – keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajibannya dalam bidangnya, demikian pula dalam hal berproduksi dan pemenuhan kebutuhan hidupnya;
5. Orang yang terlatih dalam Kelompok Budaya Kerja akan memahami dan menghargai lingkungannya seperti alam, ekonomi, sosial, politik, budaya dan menjaga kelestarian sumber – sumber alam, memelihara stabilitas dan kontinuitas masyarakat yang bebas sebagai suatu kondisi yang harus ada;
6. Orang yang terlatih dalam Kelompok Budaya Kerja akan berpartisipasi dengan loyal kepada kehidupan rumah tangganya,

sekolah, masyarakat dan bangsanya, penuh tanggung jawab sebagai manusia merdeka dengan mengisi kemerdekaannya, serta memberi tempat secara berdampingan kepada oposisi yang bereaksi dengan yang memegang kekuasaan sebaik mungkin.

7. Mengubah sikap dan perilaku pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja.
8. Meningkatkan kepuasan kerja dan pelanggan, pengawasan fungsional, dan mengurangi pemborosan.
9. Menjamin hasil kerja berkualitas
10. Memperkuat jaringan kerja (*networking*)
11. Menjamin keterbukaan (*accountable*)
12. Membangun kebersamaan

II.3.4 Prinsip Budaya Kerja

Unsur dasar budaya kerja merupakan mata rantai proses, yang tiap kegiatan berkaitan dengan proses lainnya atau suatu hasil pekerjaan merupakan suatu masukan bagi proses pekerjaan lainnya.

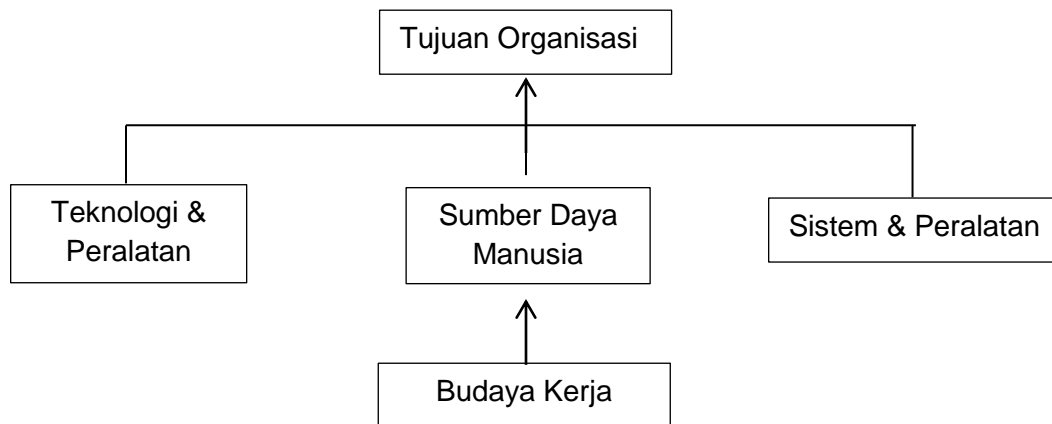
Kekuatan rantai proses secara terpadu tersebut bergantung pada rangkaian terlemah pada proses individual. Kesalahan dalam suatu proses akan memengaruhi kualitas produk akhir. Oleh karena itu, jaminan mutu terletak pada kekuatan setiap rangkaian yang berjalan benar sejak pertama pada setiap tahap pekerjaan.

Setiap organisasi memiliki berbagai metode dan proses kerja, baik yang bersifat administratif maupun yang manufaktur. Orang dapat bekerja secara individual maupun bekerja sama dengan lainnya dalam setiap tahapan proses. Setiap proses mempunyai sifat peran sebagai pelanggan dan pemasok atau saling melayani, untuk internal.

Tujuan fundamental budaya kerja adalah 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 karena itu, budaya kerja berupaya mengubah budaya komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerja sama yang tinggi serta disiplin.

II.3.5 Dampak Pembentukan Budaya Kerja

Dampak dari pembentukan budaya kerja terhadap pegawai/karyawan dan komponen organisasi lainnya dalam upaya pencapaian tujuan organisasi dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1
Kedudukan Manusia dan Budaya Kerja dalam Organisasi

Sumber: LAN (2006: 28) diunduh dalam Jurnal Ilmu Administrasi volume V No. 4 Desember, 2008, Herliany

Dari gambar 1 dapat dijelaskan bahwa dalam konteks pelayanan, budaya kerja dapat diartikan sebagai suatu system perilaku dan kebiasaan yang dilakukan oleh lembaga dan sumber daya manusia pemberi pelayanan kepada masyarakat sebagai penerima pelayanan. Menurut Osborne dan Plastrik (1997; 252-253) dalam tesis Herliany (2008) budaya kerja adalah: “....seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis, yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi”.

Budaya kerja dapat berupa fisik seperti rutinitas pegawai/karyawan, tata cara pelayanan, kebiasaan atau ritual kerja, dan non-fisik misalnya keyakinan, harapan, gagasan, atau impian pegawai. Budaya kerja dapat diibaratkan seperti pupuk yang menyuburkan organisasi penyelenggara pelayanan untuk menghasilkan buah yang bermanfaat bagi penerima

pelayanan. Organisasi pelayanan yang digerakkan tanpa budaya kerja yang kondusif akan menghadapi krisis sikap, perilaku, tindakan, kebiasaan dan kepercayaan sumber daya manusia sebagai pemberi layanan, yang selanjutnya berdampak pada keluhan masyarakat terhadap rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan.

Organisasi yang tidak memiliki budaya kerja akan mengalami berbagai krisis, baik yang dilakukan pimpinan (penyalahgunaan kekuasaan, korupsi, kolusi, dan nepotisme, diskriminasi pelayanan) maupun pegawai (konflik antar pegawai, pelanggaran aturan, demotivasi) dan berdampak pada ketidakmampuan organisasi memecahkan permasalahan pelayanan dan masyarakat menjadi tidak percaya terhadap organisasi tersebut dan berakibat pada hilangnya kredibilitas organisasi. Akan tetapi, jika budaya kerja yang sesuai dapat ditanamkan dalam sebuah organisasi, maka organisasi tersebut akan mencapai suatu keberhasilan. Pelaksanaan dan pembentukan budaya kerja yang baik tentunya akan membawa budaya prima dalam pelayanan yang diberikan suatu organisasi.

II.2 Kerangka Konsep

Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup. Budaya kerja dalam bank mandiri merupakan hasil merger dari bank – bank terdahulu. Menurut Osborn dan Plastrik dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menerangkan bahwa: “*Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi*”. Dan dalam rangka mewujudkan Good

Corporate Governance, maka Bank Mandiri memiliki 5 prinsip kerja dan 10 budaya perilaku yaitu:

1. *Trust* (Kepercayaan)

Membangun keyakinan dan sangka baik di antara stakeholder dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan.

- Saling menghargai dan bekerja sama
- Jujur, tulus, dan terbuka

2. *Integrity* (Integritas)

Setiap saat berfikir, berkata, dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi kode etik profesi.

- Disiplin dan konsisten
- Berpikir, berkata dan bertindak terpuji

3. *Profesionalisme* (Profesional)

Berkomitmen untuk bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab.

- Kompeten dan bertanggung jawab
- Memberikan solusi terbaik

4. *Customer Focus* (Fokus pada Pelanggan)

Senantiasa menjadikan pelanggan sebagai mitra utama yang saling menguntungkan untuk tumbuh secara berkesinambungan.

- Inovatif, proaktif, dan cepat tanggap

- Menggunakan pelayanan dan kepuasan pelanggan

5. *Excellence* (Kesempurnaan)

Mengembangkan dan melakukan perbaikan di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal dan hasil yang terbaik secara terus menerus.

- Orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus menerus
- Peduli lingkungan

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui penerapan budaya kerja yang terdapat di Bank Mandiri apakah sudah maksimal atau belum. Berdasarkan hal tersebut, maka kerangka konseptual yang akan menjadi acuan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

BAB III

METODE PENELITIAN

III.1 Pendekatan Penelitian

Pada penelitian kali ini penulis menggunakan penelitian yang bersifat kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan berdasarkan paradigma, strategi, dan implementasi model secara kualitatif. Penelitian kualitatif lebih berdasarkan pada filsafat *fenomologis* yang mengutamakan penghayatan. Metode kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri (Pasolong, 2005;121)

III.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan suatu tempat atau wilayah yang dimana penelitian akan dilakukan. Tempat penelitian yang akan dilakukan oleh penulis bertempat di Kota Makassar yang dimana penulis berfokus untuk melakukan penelitian pada kantor PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Kanwil X Makassar.

III.3 Tipe dan Dasar Penelitian

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).

Dasar penelitian kali ini menggunakan teknik wawancara kepada narasumber/informan. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu dan dilakukan oleh dua pihak (Moleong, 2011;186)

III.4 Unit Analisis

Berdasarkan rumusan masalah, maka unit analisis pada penelitian kali ini yakni organisasi dengan studi kasus mengenai penerapan budaya kerja yang terdapat di PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Kanwil X Makassar.

III.5 Informan

Informan adalah orang yang berada pada lingkup penelitian. Adapun informan yang dipilih, yaitu:

1. E-Channel Head
2. Section Head
3. Pegawai bagian e-Channel
4. Teller

III.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian kali ini yaitu dengan menggunakan teknik observasi. Teknik observasi yaitu pengamatan

secara langsung untuk mengetahui lebih dekat mengenai objek penelitian. Objek penelitian kali ini yaitu mengenai penerapan budaya kerja TIPCE (*Trust, Integrity, Profesionalism, Customer focus, Excellence*). Observasi ini dilakukan selama 1 bulan dan bertempat di PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Kanwil X Makassar.

Teknik pengumpulan data selanjutnya yaitu dengan menggunakan teknik wawancara. Teknik wawancara kali ini dilakukan dengan memberikan angket pertanyaan kepada para informan, dikarenakan sulitnya untuk melakukan wawancara secara langsung kepada pegawai Bank Mandiri. Teknik wawancara tersebut berlangsung selama 4 hari yaitu pada tanggal 10 Desember 2013, 12 Desember 2013, 18 Desember 2013, dan 10 Februari 2014.

Teknik pengumpulan data yang terakhir yaitu dengan studi dokumen. Studi dokumen yaitu dengan mempelajari dokumen – dokumen yang berkaitan dengan kegiatan penelitian.

III.7 Fokus Penelitian

Fokus pada penelitian kali ini, yaitu mengenai pelaksanaan dari budaya kerja yang terdapat di PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Kanwil X Makassar.

- **Budaya**

Komaruddin (1996; 187) dalam Arwildayanto (2013; 34) mendefinisikan budaya sebagai totalitas kebiasaan dan perilaku yang

tampil dalam masyarakat, mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, kebiasaan, dan kemampuan yang diperoleh sebagai anggota komunitas. Budaya merupakan pemahaman bersama dan perilaku yang mapan dari masyarakat, oleh karena itu budaya di bangun atas dasar pemahaman orang per orang dalam masyarakat, dan ditampilkan dalam bentuk sikap, perilaku yang positif.

- **Budaya Kerja**

Welly dan kawan – kawan (2011; 5) dalam Arwildayanto (2013; 39) menyatakan dalam seminar tentang pikiran dasar yang Pengembangan budaya kerja dalam perspektif Islam, bahwa budaya kerja merupakan bagian dari budaya organisasi yang terdiri dari tingkah laku dan nilai – nilai yang telah disepakati anggotanya dalam beraktivitas (berperilaku dalam menjalankan tugas, karir, dan sebagainya). Sasarannya yaitu untuk mempertahankan nilai – nilai dalam tingkah laku positif yang ada dan menerima serta menyesuaikan nilai – nilai positif dari berbagai organisasi yang baik *performance*-nya.

- **TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, Excellent*)**

TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, Excellent*) merupakan suatu budaya baru yang diterapkan pada perbankan yang bernama Bank Mandiri. Budaya TIPCE merupakan suatu

inovasi dari para petinggi Bank Mandiri. Budaya TIPCE itu sendiri terbentuk sejak tahun 2005 dan mulai disosialisasikan kepada para karyawan sejak tahun 2006. Budaya TIPCE itu sendiri memiliki 5 nilai budaya dan 10 perilaku utama. Adapun kelima nilai dari budaya TIPCE itu sendiri yaitu:

a. Kepercayaan/*Trust*

Membangun keyakinan dan sangka baik di antara *stakeholders* dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan.

- ✓ Saling menghargai dan bekerjasama
- ✓ Jujur, tulus, dan terbuka

b. Integritas/*Integrity*

Setiap saat berpikir, berkata, dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi kode etik profesi.

- ✓ Disiplin dan konsisten
- ✓ Berpikir, berkata dan bertindak terpuji

c. Profesionalisme/*Professionalism*

Berkomitmen untuk bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab.

- ✓ Kompeten dan bertanggung jawab
- ✓ Memberikan solusi dan hasil terbaik

d. Fokus pada Pelanggan/*Customer Focus*

Senantiasa menjadikan pelanggan sebagai mitra utama yang saling menguntungkan untuk tumbuh secara berkesinambungan.

- ✓ Inovatif, proaktif, dan cepat tanggap
- ✓ Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan.

e. Kepemimpinan/*Excellence*

Mengembangkan dan melakukan perbaikan di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambahy optimal dan hasil yang terbaik secara terus menerus.

- ✓ Orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus menerus.
- ✓ Peduli lingkungan

III.8 Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari lokasi penelitian baik data primer maupun data sekunder akan disusun dan disajikan serta dianalisis dengan menggunakan deskriptif kualitatif yang berupa pemaparan yang kemudian data tersebut akan dianalisis dan dinarasikan sesuai dengan masalah penelitian.

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

IV.1 Gambaran Umum Perusahaan

IV.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

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. Dalam proses penggabungan dan pengorganisasian ulang, jumlah cabang Bank mandiri dikurangi sebanyak 194 buah dan karyawannya berkurang dari 26.600 menjadi 17.620 orang. Bank Mandiri berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998. Sejarah keempat Bank tersebut dapat ditelusuri lebih dari 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.

Bank Bumi daya didirikan melalui suatu proses panjang yang bermula dari nasionalisasi sebuah perusahaan Belanda yang dikenal dengan nama **De Nationale Handelsbank NV**, menjadi Bank Umum Negara pada tahun 1959. Pada tahun 1964, Chartered Bank yang sebelumnya merupakan Bank

milik pemerintah Inggris juga dinasionalisasi, dan Bank Umum diberi hak untuk melanjutkan operasi dari Bank tersebut. Pada tahun 1965, Bank Umum Negara digabung ke dalam Bank Negara Indonesia dan berganti nama menjadi Bank negara Indonesia Unit IV beralih menjadi Bank Bumi Daya.

Bank Dagang Negara merupakan salah satu Bank tertua di Indonesia. Sebelum dikenal dengan nama Bank Dagang Negara, Bank Dagang Negara (BDN) dikenal sebagai **Nederlandsch Indische Escompto Maatschappji** yang didirikan di Batavia (Jakarta) pada tahun 1857. Pada tahun 1949 namanya berubah menjadi Escomptobank NV, dan selanjutnya pada tahun 1960 Escomptobank dinasionalisasi dan berubah nama menjadi Bank Dagang Negara, sebuah Bank pemerintah yang membiayai sektor industri dan pertambangan di Indonesia.

Bapindo berawal dari Bank Industri Negara (BIN), sebuah Bank Industri yang didirikan pada tahun 1951, dan misi dari Bank Industri Negara adalah mendukung pengembangan sektor – sektor ekonomi tertentu, khususnya pada bidang perkebunan, industri, dan pertambangan. Bapindo dibentuk sebagai Bank milik negara pada tahun 1960 dan kemudian BIN digabung dengan Bank Bapindo. Pada tahun 1970, Bapindo ditugaskan untuk membantu pembangunan nasional melalui pembiayaan jangka menengah, jangka panjang pada sektor manufaktur, transportasi, dan pariwisata.

Bank Ekspor Impor atau biasa disebut dengan Bank Exim berawal dari perusahaan Belanda **N.V.Nederlandsche Handels Maatschappij** yang

didirikan pada tahun 1842 yang mengembangkan kegiatannya di sektor perbankan pada tahun 1870. Pemerintah menasionalisasi perusahaan ini pada tahun 1960, yang selanjutnya pada tahun 1965 perusahaan ini digabung dengan Bank Negara Indonesia menjadi bank Negara Indonesia Unit II. Pada tahun 1968, Bank Negara Indonesia Unit II dipecah menjadi dua unit, yang salah satunya adalah Bank Negara Indonesia Unit II Divisi Ekspor – Impor, yang akhirnya menjadi Bank Exim, bank pemerintah yang membiayai kegiatan pada bidang ekspor impor.

Bank Mandiri merupakan penerus dari tradisi layanan jasa perbankan keuangan yang telah berpengalaman selama lebih dari 140 tahun.

Masing – masing dari empat bank bergabung memainkan peranan yang penting dalam pembangunan ekonomi. Pada saat ini, berkat kerja keras lebih dari 21.000 karyawan yang tersebar di 909 kantor cabang yang didukung oleh anak perusahaan yang bergerak di bidang *investment banking*, perbankan syariah serta *bancassurance*, Bank Mandiri menyediakan solusi keuangan yang menyeluruh bagi perusahaan swasta maupun milik Negara komersil usaha kecil mikro serta nasabah consumer.

Brand PT Bank Mandiri Tbk mengimplementasikan sekaligus ke semua jaringan dan pada seluruh kegiatan periklanan dan promosi lainnya. Satu dari sekian banyak keberhasilan PT. Bank Mandiri Tbk yang paling signifikan adalah keberhasilan dalam menyelesaikan implementasi sistem teknologi baru. Sebelumnya kami mewarisi 9 *core banking system* yang berbeda dari keempat bank. Setelah melakukan investasi awal untuk segera

mengkonsolidasikan kedalam sistem yang terbaik, PT Bank Mandiri Tbk melaksanakan sebuah program tiga tahun, dengan nilai US\$200 juta, untuk mengganti *core banking system* kita menjadi satu sistem yang mempunyai kemampuan untuk mendukung kegiatan consumer banking yang sangat agresif. Hari ini, infrastruktur IT PT Bank Mandiri Tbk memberikan layanan *straight-through processing* dan *interface* tunggal pada seluruh nasabah. Nasabah korporat PT Bank mandiri Tbk sampai dengan saat ini masih mewakili kekuatan utama perekonomian Indonesia. Menurut sektor usahanya, portofolio kredit korporasi terdiversifikasi dengan baik, dan secara khusus sangat aktif dalam sektor manufaktur Food & Beverage, konstruksi, kimia, dan tekstil. Persetujuan dan monitoring kredit dikendalikan dengan proses persetujuan *four eyes* yang terstruktur, dimana keputusan kredit dipisahkan dari kegiatan marketing dari unit bisnis.

Sesuai dengan visi dari Bank Mandiri, Bank Mandiri memasuki segmen bisnis yang menguntungkan dan memiliki prospek tumbuh, sekaligus berperan sebagai institusi perbankan yang komprehensif. Untuk itu, Bank Mandiri berfokus pada segmen korporasi, komersial, mikro & ritel, serta pembiayaan konsumen dengan strategi yang berbeda di setiap bisnisnya dan bersinergi dengan seluruh segmen pasar yang ada. Kehadiran Bank Mandiri sebagai Bank Domestik Multispesialis di Indonesia dapat diterjemahkan ke dalam langkah-langkah khusus dengan menumbuhkan pangsa pasar dominan di segmen yang kami fokuskan. Selain itu, Bank Mandiri juga memiliki visi untuk menjadi bank terdepan di Indonesia. Sebagai bank publik,

visi Bank Mandiri untuk menjadi bank blue chip publik di Asia Tenggara ini akan diukur berdasarkan kapitalisasi pasar.

Pada tanggal 14 Juli 2003, pemerintah Indonesia melakukan divestasi sebesar 20% atas kepemilikan saham di Bank Mandiri melalui penawaran umum perdana (IPO) dan PT Bank Mandiri Tbk melaksanakan pencatatan saham perdana dengan kode saham BMRI di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya. Pada penawaran saham tersebut, saham PT Bank Mandiri Tbk mengalami *oversubscribed* lebih dari 7 kali. Proses divestasi saham pemerintah pada PT Bank Mandiri Tbk tersebut didasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 27 Tahun 2003 tentang penjualan saham Negara Republik Indonesia pada PT Bank Mandiri Tbk. Dalam Peraturan Pemerintah tersebut dijelaskan bahwa penjualan saham PT Bank Mandiri Tbk akan dilakukan melalui pasar modal dan atau kepada mitra strategis dengan jumlah maksimal 30% dari jumlah saham yang telah dikeluarkan dan disetor penuh.

Sejak berdirinya PT Bank Mandiri Tbk telah bekerja keras untuk menciptakan tim manajemen yang kuat dan profesional yang bekerja berlandaskan pada prinsip – prinsip *Good Corporate Governance* yang telah diakui secara internasional. PT Bank Mandiri Tbk disupervisi oleh Dewan Komisaris yang ditunjuk oleh Menteri Negara BUMN yang dipilih berdasarkan anggota komunitas keuangan yang terpandang. Manajemen eksekutif tertinggi adalah Dewan Direksi yang dipimpin oleh Direktur Utama. Dewan Direksi terdiri dari banker dari *legacy banks* dan juga dari luar yang independen dan sangat kompeten. PT Bank Mandiri Tbk juga mempunyai

fungsi *offices of compliance*, audit, dan *corporate secretary*, dan juga menjadi objek pemeriksaan rutin dari auditor eksternal yang dilakukan oleh Bank Indonesia dan BPK serta auditor internasional. Asia Money Magazine memberikan penghargaan atas komitmen penerapan GCG dengan memberikan *Corporate Governance Award* untuk kategori *Best Overall for Corporate Governance Award* in Indonesia dan *Best for Disclosure and transparency*. Dengan aset yang terus tumbuh sampai dengan diatas Rp 319 triliun, dan lebih dari 21 ribu karyawan yang tersebar pada 1000 kantor dalam negeri dan 6 kantor dan perwakilan luar negeri PT Bank Mandiri Tbk bertekad untuk memberikan keprimaan dalam layanan perbankan dan memberikan solusi keuangan yang sangat luas dalam investasi dan produk syariah, serta *bancassurance* untuk nasabah korporat, komersial, small business dan micro business selain nasabah individual. Tekad PT Bank Mandiri Tbk Makassar tersebut telah diakui dan dihargai sebagai peringkat pertama dalam *Banking Service Excellence Award 2007* oleh Majalah Infobank.

Jaringan distribusi PT Bank Mandiri Tbk termasuk 3,186 ATMs, 7,051 ATMs in the LINK Network dan 12,663 ATM bersama *Networks, and Electronic Data Capture (EDC)* kurang lebih 25,254 di seluruh Indonesia. PT Bank Mandiri Tbk mempunyai 8,3 juta pemegang kartu ATM dan 3,2 juta pengguna SMS Banking, 738,356 pengguna *Internet Banking* dan 822,937 pengguna Call Mandiri dan lebih dari 1 juta pemegang kartu kredit Visa.

Pada tanggal 11 Maret 2004, Pemerintah Republik Indonesia melakukan divestasi lanjutan atas 10% kepemilikan Bank Mandiri. Saat ini, Bank Mandiri merupakan bank terbesar dalam jumlah aktiva, kredit dana pihak ketiga. Total aktiva per 31 Desember 2005 sebesar Rp 254,3 triliun (USD 25,9 miliar) dengan pangsa pasar sebesar 18,0% dari total aktiva perbankan di Indonesia. Jumlah dana dari pihak ketiga secara nasional, dimana jumlah tabungan merupakan 16% dari total tabungan secara nasional, dan begitu pula dengan pangsa pasar deposito berjangka sebesar 19,1% dari total deposito berjangka di Indonesia. Selama tahun 2005, pertumbuhan dana pihak ketiga sebesar 5,8%, sementara pertumbuhan kredit sebesar 13,3%. Bank Mandiri memiliki struktur permodalan yang kokoh dengan Rasio Kecukupan Modal (Capital Adequacy Ratio – CAR) sebesar 23,7% pada akhir tahun 2005, jauh diatas ketentuan minimum Bank Indonesia sebesar 8%. Pada Maret 2005, Bank Mandiri mempunyai 829 cabang yang tersebar di Indonesia enam cabang di luar negeri. Selain itu, Bank Mandiri mempunyai sekitar 2.500 ATM , tiga anak perusahaan utama yaitu Bank Syariah Mandiri, Mandiri Sekuritas, dan AXA Mandiri.

IV.1.2 Transformasi Bank Mandiri

- **Program Transformasi Tahap I (2005 - 2009)**

Ambisi Bank Mandiri yang ditetapkan untuk 4 tahun ke depannya hanya dapat dicapai dengan mengubah organisasi kami untuk dapat beradaptasi dengan dinamika dan pergerakan pasar. Di tahun 2005, kami berkomitmen untuk menjalankan program transformasi selama 5 tahun

untuk membentuk Bank Mandiri menjadi Bank Multispesialis yang Dominan. Kami menetapkan empat tema transformasi sebagai syarat utama: budaya, penjualan, aliansi dan kontrol NPL. Bank Mandiri melakukan Program Transformasi dalam tiga tahap, yaitu:

a. Tahap 1 (2006-2007)

Back on Track : Dalam tahapan ini, fokus utama kami adalah merekonstruksi ulang fondasi Bank Mandiri untuk pertumbuhan di masa depan.

b. Tahap 2 (2008-2009)

Outperform the Market : Dalam periode ini, Bank Mandiri lebih menekankan ekspansi bisnis untuk menjamin pertumbuhan yang signifikan di berbagai segmen dan mencapai level profit yang mampu melampaui target rata-rata pasar.

c. Tahap 3 (2010)

Shaping the End Game : Di tahap ini, Bank Mandiri menargetkan diri untuk menjadi bank regional terdepan melalui konsolidasi dari bisnis jasa keuangan dan lebih mengutamakan peluang strategi pertumbuhan non-organik, termasuk memperkuat kinerja anak perusahaan dan akuisisi bank atau perusahaan keuangan lainnya yang dapat memberikan nilai tambah bagi Bank Mandiri.

Proses transformasi yang telah dijalankan sejak tahun 2005 hingga tahun 2010 ini secara konsisten berhasil meningkatkan kinerja Bank

Mandiri. Hal ini tercermin dari peningkatan berbagai parameter finansial, diantaranya:

1. Kredit bermasalah turun signifikan, tercermin dari rasio NPL net konsolidasi yang turun dari 15,34% di tahun 2005 menjadi 0,62% di tahun 2010.
2. Laba bersih Bank Mandiri juga tumbuh sangat signifikan dari Rp 0,6 Triliun di tahun 2005 menjadi Rp 9,2 Triliun di tahun 2010.

Sejalan dengan transformasi bisnis, Bank Mandiri juga melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai - nilai budaya untuk menjadi pedoman kerja pegawai. Bank Mandiri juga berhasil mencatat sejarah dalam peningkatan kualitas layanan, yaitu menjadi *service leader* perbankan nasional dengan menempati urutan pertama pelayanan prima selama empat tahun berturut-turut (tahun 2007, 2008, 2009 dan 2010) berdasarkan survey *Marketing Research Indonesia* (MRI). Selain itu, Bank Mandiri juga mendapat apresiasi dari berbagai pihak dalam penerapan *Good Corporate Governance*.

Peningkatan kinerja Bank Mandiri mendapatkan respon positif oleh investor, tercermin dari meningkatnya harga saham Bank Mandiri secara signifikan dari posisi terendah Rp 1.110 per lembar saham pada 16 November 2005, menjadi Rp 6.300,- per lembar saham pada 30 September 2011, atau meningkat 33,6% per tahunnya berdasarkan rata-rata (CAGR). Dalam kurun waktu kurang lebih 6 tahun, nilai kapitalisasi

pasar Bank Mandiri meningkat sekitar 7 kali lipat, dari Rp 21,8 Triliun menjadi Rp 146,9 Triliun.

- **Program Transformasi Tahap II (2010 - 2014)**

Saat ini Bank Mandiri tengah melaksanakan tahap transformasi lanjutan tahun 2010-2014, dimana kami telah melakukan revitalisasi visi, yaitu "Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang Paling Dikagumi dan Selalu Progresif". Sejalan dengan visi tersebut, Bank Mandiri juga ditargetkan mampu mencapai nilai kapitalisasi pasar terbesar di Indonesia, yaitu di atas Rp 225 Triliun dengan pangsa pasar pendapatan mendekati 16%, ROA mencapai kisaran 2,5% dan ROE mendekati 25%, namun tetap menjaga kualitas asset yang direfleksikan dari rasio NPL gross di bawah 4%. Bank Mandiri juga berambisi untuk masuk dalam jajaran Top 5 Bank di ASEAN pada tahun 2014.

Selanjutnya di tahun 2020, Bank Mandiri menargetkan untuk masuk dalam jajaran Top 3 Bank di ASEAN dalam hal nilai kapitalisasi pasar dan menjadi pemain utama di regional. Untuk mewujudkan visi tersebut, transformasi bisnis di Bank Mandiri tahun 2010 - 2014 akan difokuskan pada 3 (tiga) area bisnis yaitu:

- a. Wholesale transaction**

Bank Mandiri akan memperkuat *leadership*-nya dengan menawarkan solusi transaksi keuangan yang komprehensif dan membangun hubungan yang holistik melayani institusi *corporate & commercial* di Indonesia.

b. Retail deposit & payment

Bank Mandiri memiliki aspirasi untuk menjadi bank pilihan nasabah di bidang retail deposit dengan menyediakan pengalaman perbankan yang unik dan unggul bagi para nasabahnya.

c. Retail Financing

Bank Mandiri memiliki aspirasi untuk meraih posisi nomor 1 atau 2 dalam segmen pembiayaan ritel, terutama untuk memenangkan persaingan di bisnis kredit perumahan, personal loan, dan kartu kredit serta menjadi salah satu pemain utama di *micro banking*.

Ketiga area fokus tersebut didukung dengan penguatan organisasi dan peningkatan infrastruktur (cabang, IT, *operation* dan *risk management*) untuk memberikan solusi layanan terpadu. Disamping itu, Bank Mandiri didukung oleh Sumber Daya Manusia yang handal, teknologi yang selalu update, penerapan manajemen risiko dalam menjalankan bisnis secara seksama dan penuh pertimbangan, serta penerapan *Good Corporate Governance* yang telah teruji.

• **Program Transformasi Tahap III (2015 – 2020)**

- a. Memperkokoh keunggulan domestik dan menutup gap yang ada di area – area kunci.
- b. Menangkap peluang yang berharga di regional.
- c. Kapitalisasi pasar terbesar di Asean pada 2020.

IV.1.3 Kinerja Bank Mandiri pada Awal Merger

Kinerja usaha Bank Mandiri sebelum merger menunjukkan Bank pemerintah yang tidak sehat. Hal tersebut dapat diketahui dari tingkat pencapaian ROA, ROE, DER, DTAR yang menunjukkan keempat Bank BUMN dalam kondisi bangkrut, yang dimana utang yang dimiliki telah melebihi modal beribu – ribu kali. Disamping itu, perbandingan utang terhadap aktiva yang sangat buruk yaitu jumlah utang yang dimiliki tidak dapat dilunasi dengan aktiva yang ada di keempat Bank tersebut. Merger yang dilakukan pemerintah terhadap keempat Bank tidak sehat merupakan pilihan terakhir dibandingkan penutupan (likuidasi) Bank BUMN. Tujuan ini tidak lain untuk menghindari pengeluaran yang lebih besar lagi untuk membayar uang para deposan, mencegah terjadinya *domino effect* seiring krisis ekonomi yang berlangsung, bertambahnya jumlah pengangguran.

Kinerja Bank Mandiri setelah merger tidak berdampak positif atau dapat dikatakan tidak sehat jika dilihat dari rasio keuangan yang telah dikemukakan sebelumnya. Disamping itu, 70% pendapatan Bank Mandiri berasal dari pendapatan unga obligasi pemerintah, justru pendapatan bunga dari pemberian kredit hanya sebesar 18% untuk tahun 2001. Dengan demikian, kinerja Bank selama tiga tahun ini tidak lebih baik dibandingkan sebelum merger. Merger tidak selalu menciptakan efisiensi, walaupun peningkatan total aktiva dapat mencapai skala ekonomis, belum cukup untuk menciptakan efisiensi Bank Mandiri. Beberapa aspek yang mempengaruhi efisiensi Bank Mandiri terlihat dari aktiva, modal,

utang jangka pendek, utang jangka panjang, dan jumlah SDM. Sementara itu, Bank Mandiri hanya diposisi keempat apabila dilihat dari efisiensi relatif diantara Bank pemerintah saat ini.

Hingga Desember 2011, total aset Bank Mandiri telah mencapai Rp 551,9 Triliun, dimana jumlah ini berlipat ganda dari total aset di tahun 2006 (sebesar Rp 267 Triliun), atau tumbuh 15,6% (CAGR). Ini mengukuhkan posisi Bank Mandiri sebagai bank terbesar di Indonesia. Kredit Bank Mandiri juga tumbuh menjadi Rp 314,4 Triliun, meningkat 22% (CAGR) dari kredit tahun 2006 yang sebesar Rp 118 Triliun. Sedangkan net profit kami tumbuh menjadi Rp 12,2 Triliun, meningkat 28,3% (CAGR) dari tahun 2006 yang sebesar Rp 2,4 Triliun. Selain menjadi bank pemberi pinjaman terbesar di Indonesia (secara konsolidasi), Bank Mandiri juga merupakan bank penyimpanan terbesar di Indonesia dengan dana pihak ke tiga sebesar Rp 422,3 Triliun. Bank Mandiri juga telah berhasil mempertahankan kualitas aset yang kuat, dibuktikan dengan nilai Gross dan Net NPL Ratio yang masing-masing sebesar 2,21% dan 0,52%. Salah satu momen penting dalam proses transformasi tahap 2 ini adalah suksesnya rights issue pada Februari 2011 untuk memperkuat permodalan bank. Dengan ini, modal Bank Mandiri telah mencapai Rp 62,7 Triliun, meningkat dari 48,9% tahun ke tahun dan menjadi bank pertama di Indonesia yang meraih gelar Bank Internasional, sesuai dengan *Banking Architecture* atau Arsitektur Perbankan Indonesia (API).

Kinerja Bank Mandiri juga didukung oleh perusahaan-perusahaan anak yang memberikan kontribusi pendapatan signifikan, yaitu sekitar 12%

dari laba bersih konsolidasi Bank Mandiri. Kini Bank Mandiri memiliki jaringan ATM terbesar, yaitu sejumlah 10.000 unit yang telah terpasang dan tersebar di seluruh Indonesia. Ini menjadikan Bank Mandiri sebagai bank terbaik dalam pelayanan selama 4 tahun berturut-turut dan menjadi perusahaan yang paling terpercaya di Indonesia untuk *Good Corporate Governance* selama 5 tahun berturut-turut. Setelah memenuhi berbagai persyaratan dari Bank Indonesia, Bank Mandiri kini berhak untuk menyandang titel sebagai Bank Internasional yang telah beroperasi di sektor perbankan regional dan siap menjadi bank panutan di Indonesia. Hal ini turut didukung dengan visi kami untuk menjadi Lembaga Keuangan yang Paling Dikagumi dan Paling Progresif di Indonesia.

IV.1.4 Awal di Terapkannya Good Corporate Governance pada PT Bank Mandiri Tbk

PT Bank Mandiri Tbk telah menyadari pentingnya penerapan GCG sebelum dikeluarkannya PBI No.8/4/PBI/2006. Hal ini terbukti dengan telah dibentuknya Komite *Good Corporate Governance* di level Komisaris. Pembentukan Komite GCG di level Komisaris sejalan dengan tugas Komisaris dalam melakukan pengawasan atas jalannya pengurusan perseroan oleh Direksi termasuk memantau efektivitas implementasi GCG beserta praktek-prakteknya. Sejak tanggal 18 Juli 2005 PT Bank Mandiri Tbk menerapkan prinsip GCG tersebut dan sampai sekarang dimana PT Bank mandiri Tbk telah menerima penghargaan dari Asia Money sebagai *Best Overall for Corporate Governance* in Indonesia pada tahun 2007.

IV.1.5 Visi dan Misi PT Bank Mandiri Tbk

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 X Tbk sebagai berikut:

IV.1.5.1 Visi Perusahaan

Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif

IV.1.5.2 Misi Perusahaan

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

IV.1.6 Nilai – Nilai Budaya Bank Mandiri

Bank Mandiri memiliki misi untuk menjadi Bank yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar serta memberikan keuntungan maksimal bagi stakeholder dengan kepedulian yang tinggi terhadap lingkungan. Selain dari itu Bank Mandiri berusaha menjadi Bank yang dikenal karena mematuhi standar praktek perbankan Internasional dalam hal *corporate governance*.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, Bank Mandiri telah menanamkan nilai – nilai transparansi, independensi, akuntabilitas, tanggung jawab, keadilan melalui berbagai program sosialisasi kepada seluruh jajaran Bank. Penjabaran atas prinsip *corporate governance* yang baik telah

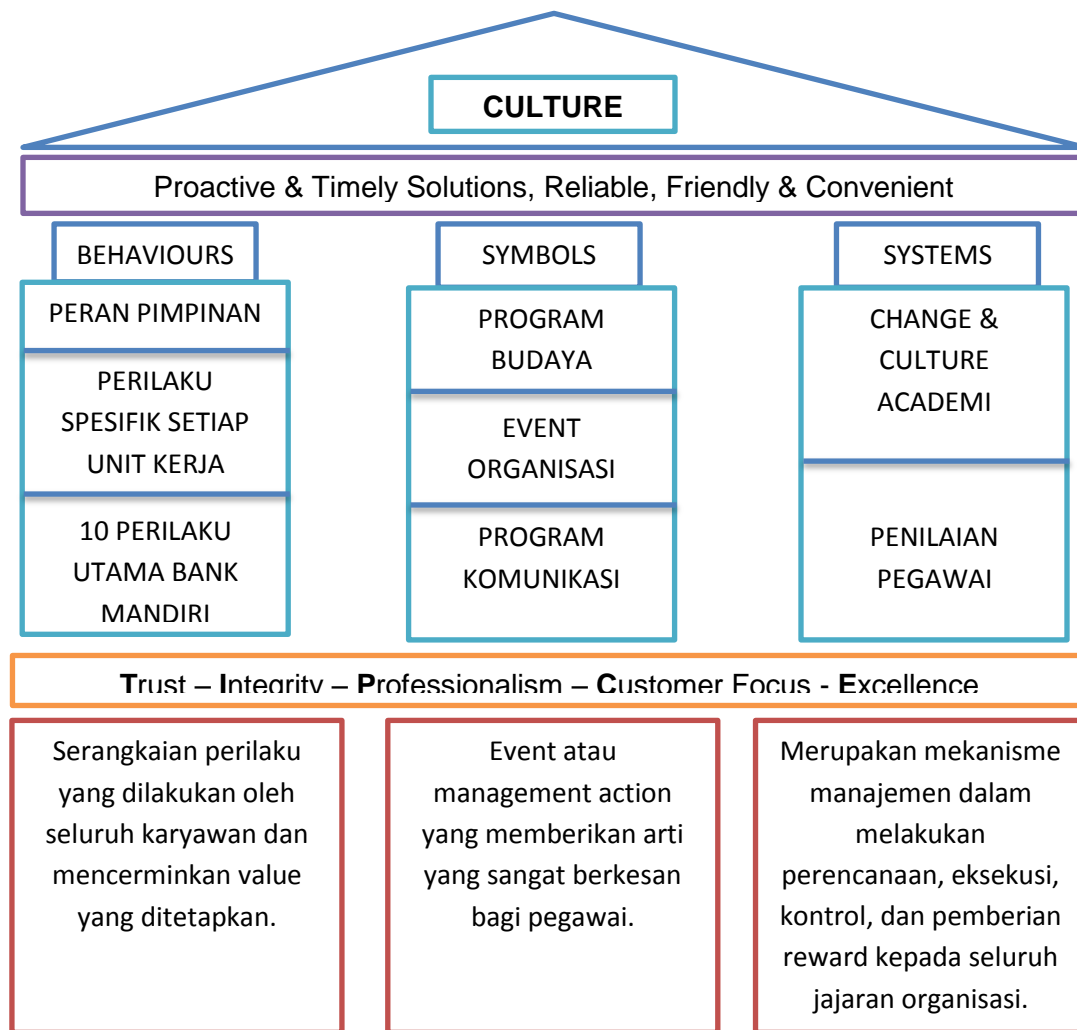
dilakukan antara lain dengan menuangkan nilai – nilai tersebut ke dalam Visi dan Misi Bank Mandiri, kebijakan *Good Corporate Governance*, *Code of Conduct*, Pernyataan Tahunan dan “Perilaku 3 Tidak (*3 No Behaviour*)” yang telah lama dijalankan. Struktur dua lapis memberikan keseimbangan yang baik antara Direksi dan Komisaris, yang sesuai dengan representasi kepentingan stakeholder dan pemegang saham yang saat ini mayoritas ada di tangan pemerintah, namun pada pertengahan tahun 2003, 20% saham telah dimiliki oleh publik. Representasi yang adil di atas kepentingan pemegang saham minoritas menjadi kunci penting setelah IPO.

Untuk dapat menjalankan fungsinya dengan baik, Bank Mandiri mengatur adanya larangan penangkapan jabatan bagi Direksi dan Komisaris yang dapat menimbulkan benturan kepentingan dengan Bank.

Perbaikan kinerja Bank Mandiri dilakukan dengan perbaikan menyeluruh, dengan orientasi kepada pelanggan. Budaya pelayanan, peningkatkan omset dan perbaikan kualitas kredit dilakukan secara bersama – sama. Berdasarkan survei independent oleh MRI, Bank Mandiri menduduki peringkat 3 sebagai Bank dengan pelayanan terbaik dari 11 Bank di Indonesia pada tahun 2004.

Pada tahun 2005, Bank Mandiri mengembangkan suatu budaya kerja baru. Untuk mewujudkan visi, misi dari Bank Mandiri perlu ditempuh suatu perjalanan panjang dalam suatu koridor dan pedoman yang telah disepakati bersama dalam organisasi.

Budaya Perusahaan merupakan values yang diterjemahkan atau diimplementasikan melalui *behaviours*, symbols, dan system. Transformasi budaya lanjutan Bank Mandiri bertujuan untuk menciptakan persepsi tentang Bank Mandiri yang *Proactive & Timely Solution, Reliable, Friendly & Convenience* melalui pengembangan perilaku spesifik dengan penekanan pada peran pimpinan serta tetap didasari oleh TIPCE dan 10 perilaku utama. Bank Mandiri selalu menawarkan dan memberikan manfaat serta solusi terbaik sesuai kebutuhan nasabah yang mudah dilaksanakan, nyaman, dimana saja, dan tepat waktu.



Gambar 2. Nilai – Nilai Perusahaan

Sumber: Buku Agenda Bank Mandiri Tahun 2005

IV.1.7 Harapan Bank Mandiri

Dalam menghadapi era globalisasi, tentunya sangat diperlukan dukungan yang kuat dunia perbankan yang benar-benar sehat dan kuat dalam berbagai aspeknya baik dilihat dari aspek permodalan, manajemen, rentabilitas, maupun likuiditasnya.

Keputusan pemerintah memang telah bulat dan harus disosialisasikan kepada publik (termasuk nasabah) dengan baik. Satu hal yang tak boleh dilupakan adalah bagaimana penanganan lebih lanjut

terhadap status para karyawan yang kini berstatus sebagai bank merger tersebut. Yang jelas cepat atau lambat akan terjadi gelombang rasionalisasi para karyawan bank merger tersebut, sebagaimana terjadi bank merger sebelumnya. Agar rasionalisasi karyawan bank merger tersebut tidak menimbulkan gejolak yang berarti, sudah selayaknya perlu dipikirkan pola rasionalisasi yang menyejukkan mereka (*smiling rationalization*). Kalau pemerintah cukup berhasil dalam melakukan merger Bank Mandiri, tentunya hal itu juga bisa dilakukan bagi bank merger yang baru.

Bank Mandiri sebagai hasil merger dengan 4 bank milik pemerintah lainnya telah memiliki sejarah yang panjang yang dimulai sejak kemerdekaan Indonesia . Perubahan politik, sosial dan budaya serta lingkungan global tidak dapat dipungkiri merupakan bagian dari perjalannya. Budaya pelayanan serta mengutamakan nasabah baru dimulai pada era deregulasi di tahun 1980-an sampai akhirnya liberalisasi tidak dapat dihindarkan telah membawa perbankan Indonesia ke dalam pasar global. Budaya organisasi perbankan secara otomatis dituntut untuk terus mengalami perubahan ke arah yang lebih kompetitif bukan hanya di pasar domestik tapi di pasar global.

IV.2 Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan penulis meliputi observasi, studi dokumentasi dan wawancara yang dilakukan di Kantor Wilayah X PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Makassar sebagai bank BUMN terbesar milik pemerintah yang telah menerapkan budaya kerja TIPCE sejak tahun 2005.

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan penerapan Budaya Kerja TIPCE di Kantor Wilayah X PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Makassar, maka peneliti melakukan wawancara mendalam terhadap pimpinan dan pegawai sebagai informan, yaitu e-Channel head, Section Head, ATM Pelaksana, e-Channel Officer serta Teller.

Adapun hasil penelitian tentang penerapan budaya kerja TIPCE di Kantor Wilayah X PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Makassar akan diuraikan sebagai berikut :

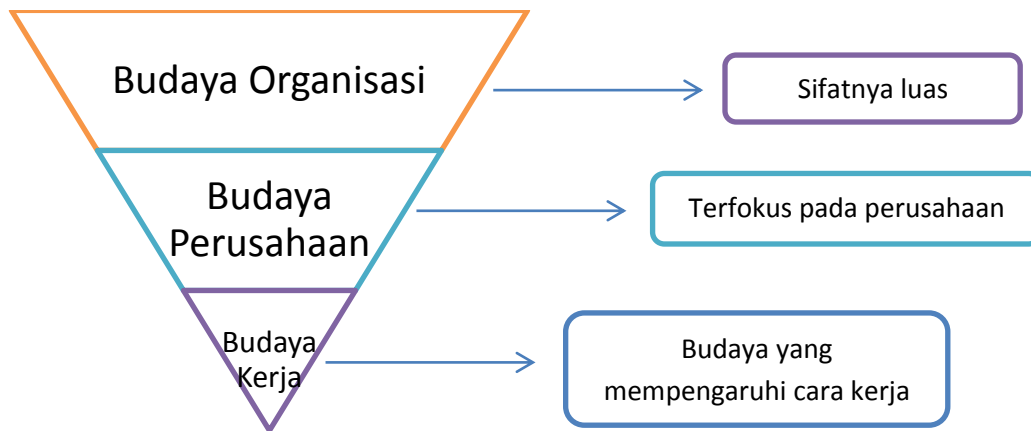
IV.2.1 Penerapan Budaya Kerja TIPCE

Isu dan kekuatan suatu kultur memengaruhi suasana etis sebuah organisasi dan perilaku etis para anggotanya (Robbins, 2011; 277). Pelaksanaan perusahaan di Indonesia saat ini sangat memprihatinkan karena masih banyak pimpinan dan manajer yang melupakan moral. Banyak para pemimpin maupun manajer yang telah terpengaruh oleh budaya barat yang kapitalis, dan melupakan bahwa bekerja merupakan suatu ibadah dan tanggung jawabnya bukan hanya di dunia, akan tetapi di akhirat nanti. Menurut Herman Soewardi (1995: 128) dalam Prabu (2005: 114), mengatakan bahwa: “manusia yang melupakan Tuhannya akan menjadi manusia pelayan hawa nafsunya, sedangkan menurut ajaran Islam, hawa nafsu manusia harus dikendalikan”. Maka dengan pendapat dari Herman Soewardi tersebut, budaya dalam suatu perusahaan itu sangat penting. Dengan adanya budaya dalam perusahaan tersebut maka para pegawai yang terdapat di dalamnya akan memiliki moral yang baik. Sebuah

organisasi, tentunya dapat beroperasi secara efisien hanya ketika membagi bersama nilai – nilai yang ada di antara karyawan. Nilai - nilai perilaku individu memandu perilaku sekali – kali pekerjaan (Rivai, 2013; 257).

Budaya kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap, ketaatan, kepatuhan, terhadap norma – norma, etika yang menjadi suatu aturan dan berlaku dalam melaksanakan aktivitas tugas baik fisik maupun mental untuk menghasilkan suatu barang atau jasa dalam suatu institusi (organisasi) (Dr.Arwildayanto, 2013:37). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja suatu perusahaan.

Budaya kerja dalam suatu jabatan atau suatu organisasi menjadi faktor utama dalam menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi. Budaya kerja, tidak dapat dipisahkan dengan budaya organisasi, budaya korporat. Dimana budaya kerja menjadi suatu nilai yang dominan dan disebarluaskan di dalam suatu organisasi dan menjadi acuan filosofi kerja karyawan. Dalam Sutrisno (2011: 11) dikatakan bahwa fungsi dari budaya kerja itu sendiri adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota – anggota dalam mencapai suatu tujuan organisasi yang berupa ketentuan – ketentuan atau nilai – nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Menurut Silalahi dalam Arwildayanto (2013:38), menggambarkan terminologi dari budaya kerja, yaitu:



Gambar 3. Bangunan budaya organisasi, budaya perusahaan dan budaya kerja

Sumber: “Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi”, Dr.Arwildayanto (2013:38)

Budaya kerja TIPCE merupakan suatu budaya yang diterapkan dalam PT Bank Mandiri yang dimulai sejak tahun 2005. Sebelum dibentuknya budaya TIPCE tersebut, pada tahun 1999-2005 dibentuk sebuah budaya yang diberi nama “3 NO”. Budaya yang disebut dengan paradigma lama itu dilaksanakan tidak segenar dengan budaya yang ada di Bank Mandiri saat ini. Kondisi yang terjadi pada saat itu amat memprihatinkan. Paradigma lama yang diterapkan pada Bank Mandiri tidak terlalu terfokus dalam peningkatan kinerja para karyawan yang diakibatkan banyaknya moral para pegawai yang jatuh akibat dari banyaknya pemberitaan negatif yang mendera Bank Mandiri. Dengan melihat pada paradigma lama tersebut para *leaders* dari Bank Mandiri berkumpul untuk membiicarakan inovasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada saat itu. Maka, dibentuklah budaya TIPCE tersebut yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja para karyawan dan tentunya ingin melakukan suatu perubahan yang lebih baik. Dan melihat realita yang

ada, saat ini Bank Mandiri sedang berada di puncak prestasi dengan kinerja yang tumbuh dengan sangat signifikan dan berbagai apresiasi yang diraihnya.

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

Berikut adalah hasil wawancara dengan salah seorang Teller PT Bank Mandiri:

“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 serta 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 10 Desember 2013)

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 yaitu:

“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 10 Desember 2013)

Budaya kerja TIPCE dapat memberikan manfaat bagi para karyawan yang terdapat di Bank Mandiri. Menurut salah satu officer yang bekerja di Bank Mandiri, dengan adanya budaya kerja TIPCE membuat budaya kerja yang terdapat di Bank Mandiri menjadi lebih baik dan profesional serta para karyawanpun menjadi lebih handal dalam melayani para nasabah. Selain itu, menurut salah seorang karyawan yang bekerja di bidang ATM, dengan adanya budaya kerja TIPCE dalam bekerja dapat menjaga hubungan sesama karyawan dan selalu berinovasi untuk memberikan yang terbaik untuk nasabah. Selain itu dengan adanya budaya TIPCE, pegawai memiliki etos kerja yang seragam dari kantor pusat hingga ke cabang, memiliki visi yang sama terhadap budaya perusahaan, menjadi lebih santun dan berperilaku *role model* bagi siapapun, dan membangun sikap profesional dalam berinteraksi dengan nasabah/*stakeholder*.

Menurut Suprawoto dalam buku Arwildayanto (2013:40), budaya kerja penting untuk meningkatkan motivasi kerja yang tinggi, terampil dan berkepribadian, sehingga mampu mengembangkan prestasi dan menumbuhkembangkan rasa kesetiakawanan dan kerja keras serta

berorientasi masa depan. Selain itu, dengan adanya budaya kerja dapat terjadi suatu peningkatan mutu kerja dan efisiensi.

Dalam Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Tanggal 25 April 2002 No. 25/Kep/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Dalam surat tersebut dijelaskan mengenai pentingnya budaya kerja untuk menumbuhkembangkan etos kerja, tanggung jawab moral dan guna meningkatkan produktivitas serta kinerja dalam memberikan suatu pelayanan kepada para *stakeholder* dimana tempatnya bekerja.

IV.2.1.1 Kepercayaan/*Trust*

Kepercayaan tumbuh atas dasar keyakinan akan suatu kehandalan dan keluruhan karakter dan kepribadian. Kehandalan seseorang yang tidak dilandasi karakter yang luhur tidak akan menimbulkan suatu kepercayaan. Dalam kehidupan sehari – hari, kepercayaan ini diwujudkan dalam perilaku saling menghargai dan bekerja sama serta tindakan yang jujur, tulus, dan terbuka.

Pada pelaksanaan budaya kerja TIPCE di Kanwil X PT Bank Mandiri Tbk (Persero), dalam hal ini yaitu *Trust/Kepercayaan*, para pegawai Bank Mandiri selalu menerima setiap masukan dan keluhan dari nasabah. Selain itu para pegawai Mandiri juga selalu menjaga kerahasiaan dari informasi keuangan seorang 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. Seperti yang dikatakan oleh pegawai pada bagian e-Channel Head yang selalu berhubungan dengan para nasabah pada wawancara tanggal 10 Desember 2013 yaitu:

“Pegawai Mandiri selalu jujur dan terbuka terhadap setiap masukan dan keluhan dari seorang nasabah serta selalu menjaga kerahasiaan informasi keuangan dari nasabah”

Terdapat point – point penting dalam mendeskripsikan mengenai kepercayaan dalam budaya TIPCE itu sendiri, yaitu:

Saling Menghargai dan Bekerja Sama

Saling menghargai dan bekerja sama merupakan salah satu indikator yang terdapat dalam budaya TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, Excellent*). Tentunya para Insan Mandiri diharuskan untuk memperlakukan rekan kerja, pelanggan dan semua pihak yang berkepentingan dengan penuh hormat dan santun. Selain itu, para Insan Mandiri juga diwajibkan untuk selalu menjaga komunikasi yang baik antar sesama karyawan. Seperti yang dikatakan oleh salah satu pegawai Bank Mandiri yang bekerja di bagian Branch Manager:

“Agar para Insan Mandiri saling menghargai dan selalu bekerjasama dalam melakukan setiap pekerjaan, maka para Insan Mandiri selalu melakukan sharing setiap pagi untuk meningkatkan

kepercayaan antar sesama karyawan. Apabila terdapat kesulitan – kesulitan yang terjadi pada insan Mandiri, maka hal tersebut dapat diselesaikan bersama secara kekeluargaan”

(Hasil wawancara pada tanggal 10 Februari 2014)

Jujur, Tulus, dan Terbuka

Jujur, tulus, dan terbuka merupakan salah satu perilaku dari 10 perilaku insan Mandiri. Jujur, tulus, dan terbuka merupakan salah satu indikator dari budaya *Trust/Kepercayaan*. Para insan Mandiri diharuskan untuk selalu memelihara transparansi dalam setiap tindakan dan pengambilan keputusan. Seperti yang dikatakan oleh salah satu pegawai bagian ATM Pelaksana, bahwa:

“Setiap melakukan pekerjaan, para insan Mandiri harus bersikap jujur dengan tidak curang, tidak mengambil uangnya orang, dan tidak menaikkan harga – harga, karena pada dasarnya bank merupakan salah satu lembaga kepercayaan. Selain itu insan Mandiri juga diharuskan untuk selalu bersikap tulus dan terbuka.

(Hasil wawancara pada tanggal 10 Februari 2014)

Menurut hasil observasi yang saya lakukan di PT Bank Mandiri selama 1 bulan, perilaku *trust* yang terdapat dalam budaya TIPCE itu sendiri telah diterapkan dengan baik. Dikarenakan, dalam keseharian para insan Mandiri, mereka diharuskan untuk tidak sungkan dalam menyampaikan pendapat mereka, baik kepada atasan mereka ataupun sesama rekan kerja mereka. Hal ini tentu saja membawa suatu perubahan, dikarenakan adanya berbagai masukan dari pegawai – pegawai dan tentu saja membawa suatu inovasi yang lebih baru lagi.

IV.2.1.2 Integritas/*Integrity*

Integritas (*Integrity*) adalah suatu nilai yang memelihara satunya pikiran, kata, dan perbuatan yang sesuai dengan hati nurani, dan prinsip – prinsip kebenaran. Integritas diwujudkan dalam perilaku disiplin dan konsisten; serta perilaku berpikir, berkata dan bertindak terpuji; sesuai dengan prinsip moralitas yang menunjukkan adanya keluhuran karakter dan budi pekerti.

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. Berikut hasil wawancara dari salah satu pegawai di bidang e-Channel Officer yang menjelaskan bahwa:

“Dengan adanya budaya kerja TIPCE, pegawai Mandiri diwajibkan untuk konsisten untuk melaksanakan TIPCE karena dalam TIPCE terdapat pegawai – pegawai yang ditunjuk sebagai change agent yang bertugas sebagai role model maupun sebagai pengingat atau penegur pegawai yang tidak berperilaku TIPCE”

(Hasil wawancara pada tanggal 12 Desember 2013)

Adapun deskripsi dari perilaku utama dari budaya kerja Integritas, yaitu:

Disiplin dan Konsisten

Disiplin dan konsisten merupakan suatu perilaku yang penting dalam suatu budaya. Para pelayan masyarakat tentunya harus selalu bersikap disiplin dan konsisten dalam mengambil sebuah tindakan ataupun sebuah pemikiran meskipun berada dalam suatu tekanan atau situasi yang sulit. Seperti yang dikatakan oleh salah satu pegawai bagian officer, yaitu:

“Dengan adanya budaya TIPCE, pegawai Mandiri akan menjadi lebih disiplin karena selalu dimonitor oleh kepala unit, dan dimonitor juga oleh change agent dan juga dari diri sendiri sudah terpatrit untuk selalu berperilaku disiplin karena lingkungan sekitar sudah berperilaku disiplin”

(Hasil wawancara pada tanggal 10 Februari 2014)

Berpikir, Berkata dan Bertindak Terpuji

Melakukan suatu tindak terpuji merupakan sesuatu tindakan yang tentunya disukai oleh banyak orang. Dalam dunia pelayanan, berpikir, berkata dan bertindak terpuji merupakan suatu hal yang harus diperhatikan oleh para pelayan masyarakat. Para pelayan masyarakat tentunya diharuskan untuk selalu bersikap adil dan bijaksana dalam segala situasi. Selain itu, para pelayan masyarakat diharuskan untuk senantiasa untuk menjadi panutan dan teladan bagi orang lain dengan menjalankan apa yang diucapkan secara konsisten. Seperti yang dikatakan oleh salah satu pegawai Mandiri bagian teller:

“Ya. Para pegawai Mandiri diharuskan untuk tidak berprasangka buruk kepada orang. Selain itu, para pegawai Mandiri juga

diharuskan untuk selalu bersikap adil dan bijaksana dalam segala situasi”

(Hasil wawancara pada tanggal 10 Februari 2014)

IV.2.1.3 Profesionalisme/*Professionalism*

Selain point Integritas yang ditanamkan dalam budaya TIPCE, terdapat pula point Profesionalisme/*Professionalism* yang merupakan suatu nilai yang mengedepankan keahlian dan kompetensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Nilai profesionalisme itu diwujudkan dalam perilaku yang menjunjung tinggi kompetensi dan tanggung jawab serta komitmen untuk senantiasa memberikan solusi dan hasil terbaik. Dalam profesionalisme para pegawai Bank Mandiri, terdapat perilaku utama dari insan Bank Mandiri yaitu para pegawai Bank Mandiri diwajibkan untuk berkompeten dan bertanggungjawab, serta selalu memberikan solusi dan hasil terbaik. Seperti yang dikatakan oleh salah seorang pegawai pada bagian Section Head yaitu:

“Profesionalisme dalam bekerja merupakan salah satu budaya TIPCE, dan selalu diingatkan kembali oleh kepala unit dan change agent, ditambah lagi dimonitor oleh pegawai yang memang sudah ditugaskan untuk itu.”

(Hasil wawancara pada tanggal 12 Desember 2013)

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.

Adapun deskripsi mengenai perilaku utama dari makna profesionalisme itu adalah:

Kompeten dan Bertanggung Jawab

Para insan Mandiri tentunya diharuskan untuk selalu berkompeten dalam bekerja dan tentunya selalu berusaha untuk selalu menetapkan standar yang tinggi sebagai tolok ukur untuk mencapai suatu keberhasilan kinerja dan berusaha untuk selalu mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti yang dikatakan oleh salah satu pegawai Bank Mandiri bagian e-Channel, yaitu:

“Sikap kompeten dan bertanggung jawab serta mampu memberikan solusi terbaik kepada nasabah dengan selalu memperhatikan apabila ada keluhan nasabah, maka para insan Mandiri harus memberikan solusi sesuai dengan ketentuan yang ada, memastikan tidak ada kerugian dari pihak nasabah dan selalu konsisten terhadap waktu penyelesaian keluhan sehingga nasabah merasa puas dan tuntas.”

(Hasil wawancara pada tanggal 10 Februari 2014)

Memberikan Solusi dan Hasil Terbaik

Memberikan solusi yang terbaik untuk nasabah tentunya merupakan prioritas bagi para Insan Mandiri. Seperti yang kita ketahui, bahwa bank merupakan lembaga keuangan dan lembaga jasa. Dengan selalu memberikan solusi yang terbaik untuk nasabah ataupun perusahaan pastinya akan membawa sebuah prestasi bagi individu itu sendiri ataupun bagi perusahaan tersebut. Tentunya sebagai lembaga perbankan, nasabah sudah mempercayakan pengelolaan dan penyimpanan uang di bank, sehingga para Insan Mandiri harus menjadi

Insan Mandiri yang bisa dipercaya dan mampu memberikan solusi yang terbaik. Seperti yang dikatakan oleh salah satu pegawai yang bekerja pada bidang Branch Manager, yaitu:

“Apabila dalam proses pelayanan terdapat masalah, maka Insan Mandiri harus memberikan solusi yang terbaik dan dapat menjawab permasalahan tersebut, mengingat kepercayaan nasabah kepada kita, tentunya solusi tersebut harus benar – benar menjawab problemnya, terukur secara waktu, empati, dan memastikan bahwa permasalahan itu itu telah diekskalasi kepada unit yang terkait. Karena apabila problem solving telah diberikan, maka otomatis kepercayaan nasabah kepada perusahaan semakin kuat terjalin”

(Hasil wawancara pada tanggal 10 Februari 2014)

IV.2.1.4 Fokus pada Pelanggan/*Customer Focus*

Maksud dari huruf “C” pada budaya TIPCE, yaitu *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. 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.

Para pegawai mandiri tentunya memiliki cara yang berbeda – beda dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan. Seperti yang dikatakan oleh salah satu pegawai yang menduduki jabatan seorang teller, yang tentunya sangat sering berinteraksi langsung dengan para pelanggan, bahwa :

“Dengan adanya customer focus, para pegawai selalu memberikan para pelanggan suatu solusi, dan bertanggung jawab atas segala kebutuhan dari para pelanggan.”

(Hasil wawancara pada tanggal 12 Desember 2013)

Selain itu, para pegawai Bank Mandiri diharapkan untuk selalu berempati terhadap pelanggan, karena dengan berempati maka apabila kebutuhan pelanggan tidak dapat terpenuhi dengan baik, para pegawai Bank Mandiri akan merasa ada yang kurang.

Nilai perilaku utama dari makna fokus pada pelanggan, yaitu:

Inovatif, Proaktif, dan Cepat Tanggap

Inovatif, proaktif dan cepat tanggap merupakan salah satu perilaku utama dari para Insan Mandiri. Dengan adanya inovatif, para Insan Mandiri selalu berusaha untuk memberikan cara yang terbaik dalam pelayanan kepada nasabah yang dapat memberikan manfaat lebih kepada nasabah. Selain itu dengan adanya sikap proaktif dan cepat tanggap, para Insan Mandiri diharapkan untuk tidak pasif, tidak menunggu disuruh untuk bertindak. Inovatif, proaktif, dan cepat tanggap saling berkaitan dalam memberikan manfaat lebih kepada nasabah.

“Contoh proaktif dan cepat tanggap, yaitu selain melihat potensi nasabah perusahaan, dimana bank secara proaktif menawarkan layanan penggajian (payroll pegawai) sehingga pegawainya dapat mudah penarikan melalui ATM terdekat, manfaat bagi perusahaan adalah bagian keuangannya lebih efisien karena mengalihkan sebagian operasional ke perbankan, selain itu bank akan menawarkan layanan internet banking perusahaan, sehingga perusahaan setiap waktu dapat memantau posisi dan transaksi keuangannya tanpa terbatas waktu kantor saja”.

(Hasil wawancara pada tanggal 10 Februari 2014)

Mengutamakan Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan

Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan, merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam sebuah lembaga jasa. Para Insan Mandiri tentunya selalu berupaya untuk memuaskan pelanggan dan selalu memberikan pelayanan yang melebihi harapan seorang pelanggan. Selain itu, para Insan Mandiri diharuskan untuk selalu berupaya mengutamakan kepentingan pelanggan. Seperti yang dikatakan salah satu pegawai Mandiri bagian e-Channel, yaitu:

“Untuk selalu mengutamakan kepentingan pelanggan adalah menyamakan visi terhadap seluruh pegawai bahwa bank adalah perusahaan jasa, sehingga kepentingan nasabah menjadi yang utama. Selain itu, menganggap nasabah sebagai mitra sejajar yang saling memberikan layanan penuh sinergi, sehingga tercipta hubungan kerja yang profesional dan penuh perhatian”

(Hasil wawancara pada tanggal 10 Februari 2014)

IV.2.1.5 Kesempurnaan/Excellence

Kesempurnaan merujuk pada nilai utama dari Insan Bank Mandiri untuk senantiasa berupaya meningkatkan proses maupun hasil kinerja secara terus – menerus dan konsisten sehingga pada suatu titik akan tercapai suatu tingkat kesempurnaan yang tertinggi. Dalam keseharian ini,

nilai kesempurnaan diwujudkan dalam perilaku yang senantiasa berorientasi pada nilai tambah dan perbaikan secara terus – menerus serta tetap peduli terhadap lingkungan di mana insan Bank Mandiri berada.

Dalam hal ini, menyangkut kesempurnaan dalam pelayanan, Bank mandiri telah meraih predikat sebagai bank dengan *Service Excellence* terbaik pertama dari seluruh bank di Indonesia selama 6 tahun berturut – turut.

Dari hal ini, dengan adanya predikat tersebut dapat dikatakan untuk mencapai suatu kesempurnaan dalam pelayanan, telah dapat dikatakan cukup berhasil. Namun hal ini masih akan terus diupayakan untuk mencapai suatu kesempurnaan yang tentunya jauh lebih baik. Dengan adanya nilai perilaku excellence tentunya para pegawai diharapkan untuk selalu memberikan kesempurnaan dalam melakukan pekerjaan mereka. Seperti yang diuraikan dalam hasil wawancara bersama pegawai bagian e-Channel officer yaitu:

“Budaya TIPCE belum menciptakan kesempurnaan dalam pelayanan, karena tidak ada kesempurnaan yang terdapat di dunia ini. Namun, gap menuju kesempurnaan semakin berkurang dengan adanya budaya TIPCE”

(Hasil wawancara pada tanggal 12 Desember 2013)

Pengembangan lingkungan kerja yang kondusif yang mendukung values TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, Excellent*) dan 10 perilaku utama yang merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung kinerja Bank Mandiri secara sustainable dan

mendukung strategi transformasi lanjutan Bank Mandiri untuk mencapai visi “Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang Paling Dikagumi dan selalu Posesif”.

“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 menyadari 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 tanggal 12 Desember 2013)

Perilaku utama dari makna kesempurnaan yang terdapat dalam budaya TIPCE, yaitu:

Orientasi pada Nilai Tambah dan Perbaikan Terus Menerus

Dalam hal pelayanan, tentunya para pegawai diharapkan untuk selalu mencapai kinerja yang baik. Dengan adanya pencapaian yang baik akan membawa suatu prestasi yang baik untuk perusahaan ataupun individu itu sendiri. Cara untuk meningkatkan kompetensi individu ataupun organisasi tentunya dengan berbagai cara, yaitu melalui upaya pelatihan, coaching, mentoring, dan lain – lain. Seperti yang dikatakan oleh salah satu pegawai Mandiri bagian Teller:

“Selalu berpikiran bahwa ada nilai tambah atau pencapaian yang dihasilkan (memberikan manfaat) dan selalu melakukan perbaikan secara terus – menerus sehingga kinerja yang diciptakan semakin baik dan menguntungkan untuk perusahaan”

(Hasil wawancara pada tanggal 10 Februari 2014)

Peduli Lingkungan

Para Insan Mandiri diharapkan untuk selalu peduli kepada lingkungan sekitar. Baik dalam lingkungan kerja ataupun lingkungan masyarakat. Para Insan Mandiri diharapkan untuk selalu berupaya memberikan manfaat yang optimal bagi masyarakat di lingkungan sekitar Bank Mandiri. Seperti yang dikatakan oleh salah seorang pegawai bagian ATM Pelaksana, yaitu:

“Dengan adanya peduli lingkungan dalam salah satu perilaku utama Insan Mandiri, para Insan mandiri diharapkan untuk selalu peduli, baik terhadap kebutuhan nasabah, stakeholder, maupun rekan sekerja. Dan itu dimulai dari hal terkecil yang sederhana, misalnya memungut struk/sampah kecil sewaktu memasuki ruangan atm. Ataupun peduli terhadap masyarakat yang terkena musibah atau disebut dengan mandirian care”

(Hasil wawancara pada tanggal 10 Februari 2014)

Lingkungan kondusif di tempat kerja adalah salah satu prasyarat terciptanya kinerja suatu perusahaan yang tinggi dan level *engagement* pegawai yang lebih baik. Lingkungan kondusif bisa tercipta jika adanya komunikasi yang baik dalam lingkungan perusahaan, interaksi yang baik antar pegawai, motivasi kerja tinggi, tidak ada saling curiga dan memberikan kontribusi menjadi orientasi setiap pegawai. Semua hal tersebut hanya bisa diraih jika setiap insan pegawai Bank Mandiri konsisten dalam menerapkan nilai – nilai budaya perusahaan.

Tidak terlaksananya salah satu nilai atau perilaku utama Insan Bank Mandiri pastinya akan berdampak pada budaya kerja lainnya, karena budaya TIPCE saling terkait dan berkesinambungan. Apabila salah

seorang Insan Bank Mandiri tidak melaksanakan budaya TIPCE tersebut maka akan dikenakan suatu sanksi. Seperti yang dikatakan salah satu pegawai Bank Mandiri bagian ATM pelaksana:

“Budaya TIPCE merupakan satu kesatuan, dan jika salah satu dari budaya TIPCE tidak diterapkan maka akan merusak perilaku lainnya secara keseluruhan. Pegawai yang tidak melaksanakan TIPCE akan dicoaching oleh kepala unit kerja.”

(Hasil wawancara pada tanggal 18 Desember 2013)

Perilaku pegawai ditentukan oleh cara berpikir atau *mindset* masing – masing individu. Jika perusahaan menginginkan perilaku positif dari pegawai, perusahaan harus mengembangkan atau memperbaiki cara pegawai agar mereka memiliki pikiran positif. Tentunya, untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif di Bank Mandiri, perlu diimplementasikan suatu sistem yang sesuai dan dapat menerapkan setiap value yang menjadi suatu acuan budaya Bank Mandiri secara konsisten. Di dalam pembentukan lingkungan kerja yang kondusif, satu sistem sangat terkait dengan sistem – sistem yang lainnya. Keterkaitannya terletak pada bagaimana setiap Insan Bank Mandiri melihat tidak hanya pengaruh sistem – sistem tersebut, tetapi juga keselarasannya terhadap pembentukan budaya Bank Mandiri. Disamping itu, komitmen dari pimpinan terhadap implementasi pembentukan budaya juga menjadi salah satu prioritas.

IV.2.2 Hambatan dalam Penerapan Budaya TIPCE

Kita menyadari, perubahan *mindset* merupakan hal tersulit yang dihadapi dalam setiap proses transformasi budaya kerja. Seperti yang

telah kita ketahui, Bank Mandiri merupakan hasil merger dari 4 bank pemerintah yang sebelumnya telah mempunyai budaya kerja masing – masing. Hal itu tentu saja merupakan salah satu hambatan dalam penerapan budaya kerja TIPCE. Selain itu, perekrutan pegawai baru yang belum sama sekali mengetahui mengenai budaya kerja, masih terdapat beberapa sumber daya manusia yang belum mengetahui dengan baik mengenai budaya itu sendiri mengingat budaya TIPCE tersebut baru terbentuk pada tahun 2005. Seiring dengan berjalannya waktu, budaya kerja TIPCE mengalami perubahan dan tentunya akan membuat pegawai yang pada awalnya belum mengetahui mengenai budaya TIPCE tersebut semakin bingung dengan adanya perilaku utama dalam budaya TIPCE yang baru. Hambatan yang lain dalam penerapan budaya TIPCE yaitu terdapat perbedaan – perbedaan budaya dari masing – masing daerah.

Tentunya dengan adanya hambatan – hambatan yang ada diatas akan sangat berpengaruh terhadap pengembangan budaya kerja TIPCE itu sendiri. Maka sebagai solusi dari permasalahan tersebut adalah dengan mengadakan transformasi secara menyeluruh dan secara terus menerus.

IV.2.3 Harapan dalam Penerapan Budaya TIPCE

Dalam setiap penerapan budaya kerja, pastinya para pegawai mempunyai harapan – harapan terhadap budaya itu. Sesuai dengan visi Bank Mandiri untuk menjadi bank yang terbesar di ASIA pada tahun 2020, untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang dapat mendukung

visi tersebut, oleh sebab itu penerapan budaya kerja yang ada saat ini diharapkan dapat menjawab permasalahan ini, dengan harapan bahwa sumber daya Bank Mandiri yang senantiasa menerapkan budaya TIPCE dapat mendukung pencapaian visi sebagai bank terbesar di ASIA pada tahun 2020 dan mampu menciptakan insan Bank Mandiri yang memahami dengan baik mengenai etos kerja dan budaya kerja yang terdapat pada Bank Mandiri. Selain itu, dengan adanya nilai budaya TIPCE yang melekat pada insan Bank Mandiri, akan menjadi *role model* bagi insan perbankan lainnya, dan penerapan dari nilai TIPCE itu sendiri dapat berkembang seiring dengan kebutuhan dan perkembangan zaman sehingga Bank Mandiri dapat selalu fleksibel dalam menjangkau kebutuhan dari para nasabah/*stakeholder*.

BAB V

PENUTUP

V.1 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.

V.2 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 memberikan pelayanan yang baik terhadap para nasabah.

Daftar Pustaka

BUKU:

- Arwildayanto,Dr, M.Pd. 2013. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional**. Alfabeta. Bandung
- Asang, Prof.Dr.H.Sulaiman,M.S. 2012. **Membangun Sumber Daya Manusia Berkualitas: Perspektif Organisasi Publik**. Brilian Internasional. Surabaya.
- Bank Mandiri. **Panduan Perilaku Insan Bank Mandiri**. Mandiri. Jakarta
- Darmawan, Dr.H.Didit. 2013. **Prinsip – prinsip Perilaku Organisasi**. Pena Semesta. Surabaya
- Djarmiko,Prof.Dr.Yayat Hayati. 2005. **Perilaku Organisasi**. Alfabeta. Bandung
- Ernawan, Hj,Erni R. 2011. **Organization culture: Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis**. Alfabeta. Bandung.
- Jurusan Ilmu Administrasi FISIP UNHAS, 2010. **Pedoman Penulisan dan Penilaian Skripsi**. FISIP UNHAS .Makassar:
- Majalah Mandiri Edisi 364. 2013. **Mandiri Tunas Finance: Menuju Target 3 Besar**. Mandiri. Jakarta
- _____ Edisi 367. 2013. **Meletakkan Dasar Menuju 2020**. Mandiri. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. **Perilaku dan Budaya Organisasi**. Refika Aditama. Bandung
- Mardalis, Drs. 2010. **Metode Penelitian: Suatu pendekatan Proposal**. Bumi Aksara. Jakarta.
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. **Cultured! Budaya organisasi dalam tantangan**. Elex Media. Jakarta.
- Moleong, Prof.Dr.Lexy J,M.A. 2011. **Metode Penelitian Kualitatif Edisi revisi**. Rosda. Bandung.
- Ndraha,Taliziduhu. 2005. **Teori Budaya Organisasi**. Rineka Cipta. Jakarta
- Nimran,Prof.Dr.Umar,MA. 1997. **Perilaku Organisasi**. Citra Media. Surabaya

- Pasolong, Harbani. 2005. **Metode Penelitian Administrasi**. Lembaga Penerbitan Universitas Hasanuddin (Lephas). Makassar.
- Sutrisno, Edy. 2011. **Budaya Organisasi**. Kencana. Jakarta
- Riani,Asri Laksmi, 2011. **Budaya Organisasi**.Graha Ilmu. Yogyakarta
- Rivai, Prof.Dr.Veithzal,M.B.A & Mulyadi, Prof.Dr.Deddy, M.Si. 2013. **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**. Raja Grafindo persada. Jakarta
- Robbins, Stephen P. 1994. **Teori organisasi: struktur, desain dan aplikasi Edisi 3**. Arcan. Jakarta
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2011. **Perilaku Organisasi “Organizational Behavior” Edisi 12 Buku 2**. Salemba Empat. Jakarta
- Setiadi,Elly M. Hakam,H,Kama,A dan Effendi, Ridwan. 2009. **Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya Dasar**. Kencana. Jakarta
- Sopiah. 2008. **Perilaku organisasional**. CV Andi Offset. Yogyakarta
- Sunyoto, Danang. 2013. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. CAPS (Center for Academic Publishing Service). Yogyakarta.
- Suwarto,Prof,Dr,F.X. & Koeshartono,Drs.D .2009. **Budaya organisasi: kajian konsep dan implementasi**. Universitas Atma Jaya. Yogyakarta
- Triguno.1999. **Budaya Kerja**. Golden Terayon Press. Jakarta
- Tunggal, Amin Widjaja. 2010. **Teori dan Kasus Budaya Organisasi**. Harvarindo. Jakarta
- Umam, Khairul. 2010. **Perilaku Organisasi**. Pustaka Setia. Bandung

JURNAL:

- Herliany. 2008. *Jurnal Ilmu Administrasi Volume V No.4: Analisis Budaya kerja Pegawai Pada Bagian Kebersihan Dinas Pasar dan Penataan Pedagang Kaki Lima (PKL) Kota Samarinda* (hal.368). diakses pada tanggal 17 September 2013 pkl 22.14 WITA

Darmawan, Made Wahyu. *Jurnal Analisis Faktor – faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja Pegawai* (hal.321). diakses pada tanggal 21 Januari 2014 pkl 22.30 WITA.

WEBSITE:

digilib.unila.ac.id/IGedeAriawanBabII (diakses pada tanggal 17 September 2012 Pkl 22.34 WITA)

<http://nadyagusnitas.wordpress.com/2013/01/05/bab-5-pengorganisasian/> (diakses pada tanggal 6 Oktober 2013 pkl.22.11 WITA)

<http://arozieleroy.wordpress.com/2010/07/13/budaya-kerja/> (diakses pada tanggal 21 Januari 2014 pkl.21.25)

www.bankmandiri.co.id (diakses pada tanggal 21 Januari 2014 pkl.21.25)

KEPMENPAN:

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 39 tahun 2012 tentang
Pedoman Pengembangan Budaya Kerja