**ABSTRACTS**

This research aimed to explore and investigate the implementation and constraint of TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalisme, Customer Focus and Excellence*) organizational culture in Bank Mandiri. Qualitative method is applied phenomenological approaches.

The author uses methodological Triangulation method by combining surveys, observations, interviews and document deep analysis. The population in this study were employees and the leadership of PT Bank Mandiri branch in Semarang Pahlawan. Samples are determined by purposive sampling method based on the criteria set out in the research, the most senior employee on his part.

Results of this study indicate that (1) employees understanding to culture TIPCE are lack, particularry on the dimensions of a culture of mutual respect, honest culture, the culture of thinking, a comprehensive cultural orientation, cultural orientation on value-added and environmentally conscious culture. (2) internalization process is done through four programs known as Change Agent as a driving force, change management techniques, socialization and communication and cultural value regognition program. (3) each dimension of culture to experience difficulties in the process of internalization.

Keywords: Internalization, TIPCE, qualitative research, corporate culture.

**Praktek Dan Kendala Budaya Tipce (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus,* dan *Excellence*) Pada**

**PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Semarang Pahlawan**

Riset ini mengeksplorasi dan investigasi praktek dan kendala budaya TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalisme, Customer Focus* dan *Excellence*) internalisasi budaya organisasi di Bank Mandiri. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan oleh peneliti adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi.

Penelitian ini menggunakan metode *methodological Triangulation* dengan mengkombinasikan survey, observasi, *Dept Interview* dan analisa dokumen. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dan pimpinan PT Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan. Sampel ditetapkan secara *purposive sampling* yaitu metode pengambilan sampel berdasarkan kriteria yang ditetapkan dalam riset, yaitu karyawan paling senior di bagiannya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) pemahaman karyawan mengenai budaya TIPCE masih kurang khususnya pada dimensi budaya saling menghargai, budaya jujur, budaya berfikir, budaya orientasi komperhensif, budaya orientasi pada nilai tambah dan budaya peduli lingkungan. (2) proses internalisasi dilakukan melalui empat program yang dikenal dengan *Change Agent* sebagai motor penggerak, teknik-teknik *change management*, sosialisasi dan komunikasi budaya serta program value regognition. (3) masing-masing dimensi budaya mengalami kendala dalam proses internalisasi.

Kata kunci: Internalisasi, TIPCE, riset kualitatif, budaya perusahaan.

**A. PENDAHULUAN**

Sejalan dengan transformasi bisnisnya, Bank Mandiri melakukan transformasi budaya berdasarkan reformulasi dan penyegaran kembali nilai-nilai utamanya. Dengan demikian, Bank Mandiri mengidentifikasi lima nilai inti budaya perusahaan, yang langsung mengacu dengan singkatan "TIPCE" (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus*, dan *Excellence*), yaitu nilai perusahaan yang terdiri dari Kepercayaan, Integritas, Professionalisme, Fokus pada Pelanggan dan Kesempurnaan, yang bertujuan untuk mengedepankan pelayanan terbaik (*service excellence*) kepada pelanggan.

Untuk mendukung budaya layanan yang baik, implementasi budaya TIPCE menjadi kunci keberhasilan bagi Bank Mandiri dalam mempertahankan diri sebagai bank dengan layanan terbaik. Rendahnya internalisasi budaya TIPCE di Bank Mandiri disinyalir sebagai penyebab kecenderungan penurunan *relative* skor *service excellence* dibandingkan dengan bank-bank pesaing. Kendala utama yang saat ini dialami oleh Bank Mandiri adalah banyaknya karyawan yang pensiun dini, pindah ke bank lain, pindah ke PNS dan banyaknya staf yang diberhentikan pada usia 35 tahun. Perpindahan karyawan terjadi akibat tingkat kejenuhan memuncak yang ditandai dengan seringnya karyawan menunda pekerjaan, kurang bersemangat dalam bekerja dan kecenderungan bagi karyawan yang hanya ceria pada hari - hari mendekati libur. Kondisi ini berimplikasi pada meningkatnya rekrutmen untuk menggantikan posisi karyawan yang pensiun dini, pindah ke Bank lain, menjadi pegawai PNS, maupun yang diberhentikan.

Tingginya angka rekrutmen berdampak pada banyaknya karyawan baru yang diduga sebagai penyebab menurunnya kualitas pelayanan Bank Mandiri secara menyeluruh. Karyawan - karyawan baru masih dalam proses belajar, sehingga belum sepenuhnya memahami budaya organisasi yang berlaku di perusahaan. Dugaan ini diperkuat dengan fakta bahwa karyawan baru sering kali masih canggung dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Selain relatif banyaknya karyawan baru, masalah yang lebih serius adalah terjadinya kejenuhan karyawan lama yang berdampak pada implementasi budaya TIPCE tidak maksimal sehingga pencapaian skor *service Excellence* cenderung mengalami penurunan.

Untuk mewujudkan sebuah budaya diperlukan sosialisasi sehingga budaya organisasi dapat terinternalisasi dalam diri karyawan. Untuk itu, para pemimpin perusahaan memiliki peran sangat penting, baik dalam menanamkan pemahaman dan persepsi yang sama tentang budaya terhadap setiap karyawan, maupun dalam memberi keteladanan dengan menunjukkan sikap dan perilaku sesuai dengan budaya perusahaan.

Hasil pengamatan mengindikasikan bahwa efektivitas tim di Bank Mandiri terkendala dengan adanya karyawan yang tidak memahami budaya TIPCE secara baik. Untuk mengatasi hal ini diperlukan sebuah kajian mengenai seberapa jauh pemahaman karyawan mengenai Budaya TIPCE serta kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikannya. Efektivitas internalisasi juga perlu dikaji kembali, sehingga kendala dalam proses internalisasi dapat diatasi. Untuk mengetahui persepsi, proses serta kendala maka, dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi karyawan PT. Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan terhadap budaya organisasi Bank Mandiri?
2. Bagaimana praktek budaya organisasi di PT. Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan?
3. Kendala apakah yang dihadapi oleh karyawan PT. Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan untuk berperilaku dalam kehidupan sehari-hari sesuai budaya organisasi Bank Mandiri?

**B. TELAAH PUSTAKA**

**1. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Luthans (2005) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya. Mas’ud (2004) mendefinisikan budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lain.

Menurut Kamus Webster (1993) terdapat elemen umum yang dapat dirangkum dalam menjelaskan tentang budaya organisasi yaitu; budaya organisasi adalah tidak tertulis, tidak dikemukakan secara formal dan yang berlaku sesungguhnya, budaya organisasi adalah pola kesamaan nilai dan keyakinan yang membantu individu - individu memahami fungsi perusahaan sehingga dapat memberikan norma perilaku di organisasi.

Beberapa pemikir dan penulis telah mengadopsi tiga sudut pandang berkaitan dengan budaya yaitu sebagai berikut;

* 1. Budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan dan sebagainya.
  2. Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi.
  3. Budaya merupakan produk sikap orang - orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi.

**2. Peran Budaya Organisasi**

Budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk anggota organisasi yang berada dalam hirarki organisasi, misalnya bagi organisasi yang didominasi oleh pendiri, maka budaya organisasi yang ada didalam organisasi tersebut menjadi wahana untuk mengkomunikasikan harapan - harapan pendiri kepada pekerja lainnya. Jika budaya terbentuk dari norma - norma moral, sosial dan perilaku dari sebuah organisasi yang didasarkan pada keyakinan, tindak-tanduk, dan prioritas anggota - anggotanya, maka pemimpin secara *definitive* adalah anggota dan banyak mempengaruhi perilaku - perilaku dengan contoh ketulusan anggota organisasi itu sendiri. Di dalam model manajemen apapun, para pemimpin selalu bertanggung jawab atas keteladanannnya (Robbins, 2003). Budaya Organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda yang dapat ditinjau dari sisi kejelasan, dan ketahanan terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai - nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah. Mengetahui peran budaya organisasi dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi budaya organisasi juga dapat menghambat perkembangan organisasi.

**3. Model Budaya Organisasi 3 Level**

Jika semua definisi mengenai budaya organisasi di atas diambil intinya, hasilnya merupakan dimensi-dimensi isi budaya organisasi. Dimensi tersebut ada yang dapat terlihat dengan mudah dan ada yang tidak. Mengenai hubungan antara dimensi-dimensi budaya organisasi, para pakar mengemukakan model - model hubungan antara dimensi ­dimensi budaya organisasi. Edgar H. Schein (1985) melukiskan budaya organisasi dalam 3 tingkat. Ketiga level tersebut adalah:

Tingkat 1: Artefak (fisik). Level ini merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya organisasi, merupakan lingkungan fisik dan sosial organisasi. Pada level ini, orang yang memasuki suatu organisasi dapat melihat dengan jelas bangunan, output (barang dan jasa), teknologi, bahasa tulis dan lisan, produk seni, dan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi sering tidak menyadari mengenai artefak budaya organisasi mereka, tetapi orang luar organisasi dapat mengamatinya dengan jelas. Setiap faset kehidupan kelompok memproduksi artefak sehingga sulit diklasifikasikan. Mudah untuk mengobservasi artefak-artefak, misalnya cara bagaimana status seseorang ditunjukkan oleh anggota organisasi, namun sukar memahami apa yang dimaksud dengan artefak tersebut dan bagaimana artefak herhubungan dengan pola paling dalam dari budaya organisasi. Di Bank Mandiri artefak yang mencerminkan budaya bank dikenal dengan istilah *Branch Operational System* (BOS) yaitu seperangkat ciri fisik yang memudahkan operasional bank. Saat ini artefak yang paling menonjol dan membedakan Bank Mandiri dengan bank lain meliputi: perilaku semut yaitu selalu bersalaman dan mengucapkan selamat pagi dan menyebutkan nama yang diajak bersalaman pada saat pagi hari datang ke kantor, warna cat bangunan biru, e-toll (pembayaran biaya jalan tol) dengan menggunakan kartu Bank Mandiri.

Tingkat 2: Nilai - nilai. Semua pembelajaran organisasi merefleksikan nilai-nilai anggota organisasi, perasaan mereka mengenai apa yang seharusnya berbeda dengan apa yang adanya. Jika anggota organisasi menghadapi persoalan atau tugas baru, solusinya adalah nilai - nilai. Pendiri organisasi menghadapi sesuatu yang harus dikerjakan atau dipecahkan, ia mengajukan cara menyelesaikannya dan berhasil menyelesaikannya. Cara ini kemudian disosialisasikan kepada anggota organisasi lainnya. Misalnya, perusahaan yang baru didirikan mengalami penurunan penjualan produknya. Kepercayaan pemimpin ini merupakan nilai - nilai dari pemimpin. Jika solusi tersebut berhasil dan anggota organisasi berbagi nilai­-nilai tersebut; nilai - nilai secara gradual mulai mengalami proses transformasi kognitif. Nilai -nilai yang dikembangkan di Bank Mandiri dikenal dengan budaya TIPCE dengan nilai-nilai sebagai berikut: (1) Saling menghargai dan bekerja sama (2) Jujur, tulus dan terbuka (3) Disiplin dan konsisten (4) Berfikir, berkata dan bertindak terpuji (5) Kompeten dan bertanggung jawab (6) Memberikan solusi dan hasil terbaik (7) Inovatif, proaktif dan cepat tanggap (8) Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan (9) Orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus menerus (10) Peduli lingkungan.

Tingkat 3: Asumsi dasar. Jika solusi yang dikemukakan pemimpin perusahaan dapat berhasil berulang - ulang, maka solusi dianggap sebagai sudah seharusnya *(taken for granted).* Apa yang semula hanya merupakan hipotesis yang didukung oleh nilai - nilai, setelah berhasil dianggap sebagai realitas dan kebenaran. Asumsi dasar merupakan solusi yang paling dipercaya, sama dengan teori ilmu pengetahuan yang sedang diterapkan untuk suatu problem yang dihadapi organisasi.

**4. Budaya Organisasi Sebagai Agen Perubahan**

Kehidupan manusia pada dasarnya menunjukkan terjadinya proses perubahan. Perubahan dari keadaan yang satu ke keadaan lainnya. Perubahan dapat terjadi pada individu, kelompok, maupun pada organisasi di mana kita berada. Te­tapi untuk sebagian besar di antara kita, seperti tidak dirasa­kan terjadinya perubahan atau seperti tidak terjadi masalah. Kata tetap bekerja seperti biasa, dan jika terjadi perubahan yang memaksakan adanya deviasi dari apa yang kita harap­kan, kita memaksakan diri kembali pada pola lama.

Menurut Sutrisno (2010) Perubahan sering terjadi dengan sendirinya, bahkan se­ring terjadi tanpa kita sadari bahwa perubahan tersebut se­dang berlangsung. Perubahan berarti bahwa kita harus meng­ubah dalam cara mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu. Dengan demikian, perubahan adalah membuat sesuatu men­jadi berbeda. Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diingin­kan di masa depan. Perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur organisasi, proses mekanisme kerja, sumber daya manusia dan budaya. Perubahan tersebut merupakan per­ubahan organisasional yang merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur organisasi, teknologi, dan atau orang.

**5. Strategi Implementasi Budaya**

Menurut Sutrisno (2010) Kecenderungan organisasi dalam menghadapi persaing­an global harus disikapi dengan baik karena akan membawa dampak bagi budaya perusahaan. Perubahan manajemen dan struktur organisasi akan membawa dampak pada perubahan budaya perusahaan dan sebaliknya, perubahan manajemen restrukturisasi tidak akan membawa hasil yang optimal jika tidak disertai dengan budaya yang kondusif terhadap pe­rubahan tersebut. Kecocokan antara budaya yang tumbuh dalam setiap in­dividu dengan budaya yang berkembang dalam suatu organi­sasi menunjukkan indikasi bahwa *turn over* karyawan akan dapat diminimumkan. Artinya semakin tinggi kecocokan an­tara personal dan organisasi memungkinkan karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi yang bersangkutan. Salah satu strategi yang dapat digunakan untuk mewujudkan kecoco­kan *person* dan budaya organisasi tersebut adalah dengan melakukan sosialisasi budaya organisasi.

Proses sosialisasi diperlukan bagi setiap anggota organi­sasi untuk menjadikan karyawan sebagai anggota organisasi yang baik, sehingga karyawan tidak merasa asing dengan situasi dan budaya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Biasanya, karyawan yang bergabung pertama kali dengan perusahaan akan merasa asing dan diliputi dengan ketidakpengertian mereka terhadap prosedur, kebijakan dan budaya organisasi tersebut. Proses sosialisasi diperlukan oleh organisasi untuk memberikan pemahaman yang benar pada kar­yawan tentang langkah awal yang baik bagi karyawan yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi organ­isasi.

**6. Pentingnya Memahami Budaya Organisasi**

Setiap organisasi memiliki definisi yang berbeda - beda mengenai budaya organisasi. Menurut Robins (1990), bu­daya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai - nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk meng­hadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga masing-masing ang­gota organisasi harus memahami nilai - nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku.

Seluruh sumber daya manusia yang ada di organisasi ha­rus dapat memahami dengan benar mengenai budaya or­ganisasi yang ada. Pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap gerak langkah dari kegiatan yang dilakukan, baik pe­rencanaan yang bersifat strategis dan taktikal, maupun ke­giatan dari implementasi perencanaan di mana setiap kegia­tan tersebut harus berdasarkan pada budaya organisasi.

Sebagaimana dinyatakan oleh Sutrisno (2010) hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (199l) dan Sheridan (1992) menunjukkan pentingnya nilai-nilai budaya organisasi dalam memengaruhi pe­rilaku dan sikap individu. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan antara *person-organization fit* dengan kepuasan kerja, komitmen dan *turnover* karya­wan, di mana individu yang sesuai dengan budaya organisasi mempunyai kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan mempunyai intensitas yang tinggi untuk terus bekerja/ting­gal di organisasi dan sebaliknya, individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi akan memiliki kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen yang ren­dahterhadap organisasi dan memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Hasil penelitian ini juga menun­jukkan bahwa nilai budaya secara signifikan memengaruhi efektivitas organisasi melalui peningkatan kualitas output dan mengurangi biaya tenaga kerja.

**7. Budaya TIPCE 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 dan 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 Behaviors)” 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. Untuk dapat menjalankan fungsinya dengan baik, Bank Mandiri mengatur adanya larangan perangkapan 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, peningkatan omset dan perbaikan kualitas kredit dilakukan secara bersama -sama. Berdasarkan survei independen oleh MRI (*Marketing Riset International*), Bank Mandiri menduduki peringkat 3 sebagai Bank dengan pelayanan terbaik dari 11 Bank di Indonesia pada tahun 2004.

**8. Kerangka Pikir Penelitian**

Untuk menciptakan budaya organisasi yang kondusif diperlukan pemahaman akan visi dan misi oleh setiap anggota organisasi. Visi dan misi ini akan berhasil jika atasan sebagai pimpinan dan bawahan sebagai karyawan saling bekerja sama untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan, seperti halnya seorang pemimpin, kepemimpinan menjadi fokus dalam memberikan arah (visi) masa depan yang diinginkan. Visi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk adalah: menjadi lembaga keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif, sedangkan misinya mencakup: a. berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar, b. mengembangkan sumber daya manusia yang profesional, c. memberi keuntungan yang maksimal bagi *stakeholder* (pemegang saham), d. melaksanakan manajemen terbuka dan e. peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan. Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut PT. Bank Mandiri menetapkan nilai - nilai yang dikenal dengan Budaya TIPCE.

Masalah yang saat ini dihadapi Bank Mandiri adalah kurang maksimalnya internalisasi nilai-nilai budaya yang dikembangkan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri. Hal ini ditandai dengan rendahnya pemahaman karyawan mengenai budaya organisasi Bank Mandiri. Penelitian ini akan mencari bukti empiris mengenai sejauh mana pemahaman karyawan Bank Mandiri terhadap budaya organisasi serta kendala - kendala yang dihadapi oleh karyawan dalam memahami budaya organisasi perusahaan.

VISI DAN MISI

BANK MANDIRI

IMPLEMENTASI DAN KENDALA

BUDAYA ORGANISASI

ANALISIS

KESIMPULAN

SARAN

|  |  |
| --- | --- |
| **KOMPONEN TIPCE** | **PERILAKU** |
| **Kepercayaan/Trust** | 1. Saling menghargai dan bekerja sama 2. Jujur, tulus dan terbuka |
| **Integritas/Integrity** | 1. Disiplin dan konsisten 2. Berpikir, berkata dan bertindak terpuji |
| **Professionalisme/**  **Professionalism** | 1. Kompeten dan bertanggung jawab 2. Memberikan solusi dan hasil terbaik |
| **Fokus pada Pelanggan/**  **Customer Fokus** | 1. Inovatif, proaktif dan cepat tanggap 2. Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan |
| **Kesempurnaan/ Execellence** | 1. Orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus menerus 2. Peduli lingkungan |

**C. METODE PENELITIAN**

**1. Deskripsi Latar, Sumber Data, Satuan Kajian**

Bogdan dan Taylor (1975) dalam Moleong (2004) mengemukakan bahwa metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata - kata atau lisan dari orang - orang dan perilaku yang dapat diamati. Miles and Huberman (1994) metode kualitatif berusaha mengungkap berbagai keunikan yang terdapat dalam individu, kelompok, masyarakat, dan/atau organisasi dalam kehidupan sehari-hari secara menyeluruh, rinci, dalam, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif. Hal ini dikarenakan pokok permasalahannya belum jelas, holistik, kompleks, dinamis, dan penuh makna sehingga tidak mungkin data pada situasi sosial tersebut dijaring dengan metode penelitian kuantitatif dengan instrumen seperti test, kuesioner, pedoman wawancara. Selain itu peneliti bermaksud memahami situasi sosial secara mendalam, menemukan pola, hipotesis, dan teori.

**2. Metodologi Penelitian**

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan oleh peneliti adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan etnografi dan fenomenologi. Penelitian etnografi menekankan pada *share subjectivity* atau *critical subjectivity* daripada *objectivity* yang intinya adalah bagaimana mengungkapkan dan membawa pengalaman-pengalaman dari para responden kunci (*key informan*) dan peneliti kealam kesadaran dan memanfaatkannya sebagai bagian dari proses penelitian. Dalam penelitian ini *key informan* ditetapkan karyawan Bank Mandiri yang paling senior di bagiannya.

**3. Data dan Sumber Data**

Data yang dikumpulkan berasal dari hasil wawancara dan kuesioner. Peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan karyawan PT. Bank Mandiri (yaitu karyawan dengan masa kerja lebih dari 3 tahun) mengenai persepsi mereka terhadap budaya Bank Mandiri. Wawancara dilakukan berdasarkan pedoman yang telah disusun untuk mengidentifikasi pemahaman terhadap budaya organisasi, sedangkan pertanyaan tertutup dimintakan jawaban kepada karyawan untuk mengetahui tingkat pemahaman mereka terhadap budaya TIPCE. Kerahasiaan sumber data dilakukan dengan tidak menyantumkan nama dari responden atau sumber data dalam setiap hasil wawancara.

**4. Prosedur Pengumpulan Data**

Langkah -langkah penelitian ini adalah sebagai perusahaan:

1. Mengidentifikasi unsur-unsur budaya TIPCE
2. Mengadakan penelaahan kepustakaan
3. Memperoleh izin memasuki latar penelitian
4. Mempelajari dan memahami budaya
5. Mencari informan
6. Melakukan wawancara mendalam. Metode ini digunakan untuk melengkapi data yang telah ada, dimana metode wawancara dilakukan guna mendapat data yang memiliki kedalaman dan dapat dilakukan berkali-kali sesuai dengan keperluan peneliti tentang kejelasan masalah yang dijelajahi. Masalah disini yang akan dibahas adalah bagaimana persepsi karyawan terhadap budaya Bank Mandiri, bagaimana internalisasi karyawan terhadap budaya dan kendala apa yang dihadapi karyawan dalam menginternalisasi budaya TIPCE.
7. Mengumpulkan data, menganalisis data, mendeskripsikan pemahaman terhadap budaya serta kendala - kendala yang dihadapi oleh karyawan dalam memahami budaya organisasi di Bank Mandiri.

**5. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dan pimpinan PT Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan. Sampel ditetapkan secara *purposive sampling* yaitu metode pengambilan sampel berdasarkan kriteria yang ditetapkan dalam riset, yaitu karyawan paling senior di bagiannya. Sampel tersebut meliputi: Dorkas Minar G. Pasaribu (*Branch Manager),* Yulianto (*Clearing and Other Service Officer*)*,* Maya Rista F (*Customer Service Officer),* Dwi Hestining I (*Teller Senior),* Luhur Nugroho B (*Customer Service)*, Endah Widayati (*Teller*) dan Ulfah Nur Izzah (Administrasi), dengan demikian total didapatkan tujuh responden.

**6. Analisis Data**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif. Hal ini dikarenakan pokok permasalahannya belum jelas dan kompleks sehingga tidak mungkin data pada situasi sosial tersebut dijaring dengan metode penelitian kualitatif dengan instrumen seperti test, kuesioner, pedoman wawancara. Menurut Spradley (1980), analisis data kualitatif ada 4 tahap:

1. Analisis Domain (*Domain* *Analysis*)
2. Analisis Taksonomi (*Taxonomic* *Analysis*)
3. Analisis Komponensial (*Componential* *Analysis*)
4. Analisis Tema Kultural (*Discovering* *Cultural* *Theme*)

Analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi yaitu teknik pemeriksaaan keabsahan informasi atau data dalam penelitian ini menggunakan teknik *check* dan *recheck* atau biasa disebut dengan teknik *triangulasi* diantaranya yaitu dengan cara:

a. Membandingkan data hasil studi pustaka dengan data hasil wawancara

b Membandingkan keadaan dan perspektif berbagai pendapat dan pandangan, dan yang terakhir

c. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan (Ida Bagoes Matra, 2004)

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan suatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2004). Teknik yang digunakan peneliti adalah pemeriksaan melalui sumber lainnya yang dapat dicapai dengan jalan:

1. Membandingkan data hasil wawancara dengan hasil studi pustaka

2. Membandingkan hasil wawancara dengan hasil dokumentasi

3. Membandingkan teori keterangan sudah dilakukan dengan pelaksanaannya dalam peraktek.

Metode analisis yang digunakan adalah metode interaktif sebagai berikut:

Pengumpulan data

Penyajian data

Reduksi data

Kesimpulan atau penarikan atau verifikasi

Sumber: (Miles dan Huberman, 1992)

Penggunaan diagram model interaktif dalam penelitian dapat diuraikan sebagai berikut: (1) data yang terkumpul dapat langsung disajikan atau direduksi terlabih dahulu baru disajikan, (2) kesimpulan dapat ditarik dari hasil reduksi dan penyajiaan, (3) kesimpulan perlu diverifikasi balik kembali pada pengumpulan data, reduksi atau penyajian dan (4) analisis untuk kesimpulan akhir.

**D. ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**1. Persepsi Karyawan Mengenai Budaya Organisasi Bank Mandiri di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Semarang Pahlawan.**

Penelitian ini memotret pemahaman karyawan Bank Mandiri mengenai budaya TIPCE serta meminta pendapat mereka mengenai sejauh mana implementasi budaya TIPCE dalam kehidupan kerja sehari-hari di Bank Mandiri. Untuk mengukur pemahaman karyawan dilakukan perbandingan pemahaman karyawan bank mandiri mengenai budaya organisasi yang dicerminkan dalam nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh tim internalisasi budaya Bank Mandiri. Ketujuh karyawan yang diwawancara mengenai budaya TIPCE adalah sebagai berikut:

**1.1 Nilai Budaya Saling Menghargai dan Bekerja Sama**

Wawancara dilakukan terhadap enam karyawan (pimpinan cabang, bagian clearing, asisten manajer, bagian transaksi non tunai, staff operasional, security organik dan administrasi).

Sebagaimana hasil wawancara mengenai budaya saling menghargai dan bekerja sama persepsi responden telah sesuai dengan definisi nilai budaya (saling menghargai dan bekerja sama) yang dirumuskan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri (2002). Menurut pengamatan peneliti hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan memiliki pemahaman yang baik mengenai budaya saling menghargai dan bekerja sama. Meski demikian jawaban karyawan tersebut secara umum hanya mengarah pada makna inti dari saling menghargai dan bekerja sama, dan tidak menyebutkan secara detail sebagaimana disebutkan secara detail yang terdiri dari delapan pemahaman mengenai budaya saling menghargai dan bekerja sama. Ketujuh responden pada umumnya menyatakan bahwa inti dari budaya tersebut adalah saling membantu dan bekerja sama. Dari ketujuh responden tidak ada satupun responden yang menyatakan budaya tersebut juga bermakna: menjalankan amanah yang diberikan dengan penuh komitmen dan tanggung jawab sehingga tumbuh suatu kepercayaan yang langgeng serta menempatkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi maupun golongan.

**1.2 Jujur, tulus dan terbuka**

Hasil wawancara mengenai arti nilai budaya jujur, tulus dan terbuka diketahui bahwa dari ketujuh responden enam diantaranya (N1, N2, N3, N4, N6 dan N7) secara umum memberikan jawaban yang sesuai dengan pengertian budaya jujur, tulus dan terbuka menurut definisi yang dikemukakan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri. Secara keseluruhan responden telah memberikan definisi yang benar mengenai budaya jujur, tulus dan terbuka. Meski demikian diantara ketujuh responden, tidak ada diantaranya yang menyatakan bahwa salah satu dari definisi jujur, tulus dan terbuka juga meliputi memperlakukan rekan kerja, pelanggan, dan semua pihak yang berkepentingan dengan penuh hormat dan santun dan berani mengemukakan saran, pendapat dan kritik secara obyektif dan terbuka. Dari hasil ini peneliti menyimpulkan bahwa budaya jujur, tulus dan terbuka hanya dimaknai oleh karyawan hanya sejauh perilaku jujur dan tulus tidak seperti yang dimaksudkan oleh tim internalisasi budaya. Dengan demikian disimpulkan bahwa budaya jujur tulus dan terbuka kurang dipahami oleh responden secara komperhensif, dimana mereka hanya memberikan jawaban lateral sebagaimana makna dari budaya “jujur, tulus dan terbuka”.

**1.3 Disiplin dan Konsisten**

Disiplin dan konsisten merupakan bagian dari budaya menjaga integritas yaitu kemampuan dalam memelihara satunya pikiran, kata dan perbuatan yang sesuai dengan hati nurani dan prinsip-prinsip kebenaran. Berikut adalah pemahaman responden mengenai nilai disiplin dan konsisten.

Sebagaimana dapat dilihat pada hasil wawancara di atas diketahui bahwa enam dari tujuh responden secara umum memaknai disiplin dan konsisten sebagai tindakan mematuhi ketentuan, ketepatan waktu dan berindak sesuai dengan komitmen. Hal ini sudah sesuai dengan pengertian disiplin dan konsisten yang didefinisikan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri yaitu menepati janji, mematuhi aturan, berpedoman pada kebijakan serta memegang teguh prinsip. Namun satu dari tujuh responden (N5) memaknai budaya ini sebagai kepribadian yang baik terutama dalam hal-hal dan pekerjaan yang menyangkut dana nasabah. Dari hasil wawancara dengan responden lima (N5) disimpulkan bahwa pemahaman mengenai budaya belum tentu dipahami secara baik sesuai dengan maksud atas nilai-nilai yang ditetapkan oleh organisasi, namun karyawan memiliki interpretasi tersendiri yang terkadang tidak sama dengan makna budaya yang telah ditetapkan. Secara keseluruhan disimpulkan bahwa tidak semua responden memahami secara baik makna budaya disiplin dan konsisten sebagaimana telah dirumuskan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri.

**1.4 Berfikir, Berkata dan Bertindak Terpuji**

Berfikir, berkata dan bertindak terpuji adalah bagian dari budaya integritas kedua setelah disiplin dan konsisten. Berfikir, berkata dan bertindak terpuji adalah perilaku berpikir, berkata dan bertindak terpuji, sesuai dengan prinsip moralitas yang menunjukkan adanya keluhuran karakter dan budi pekerti.

Sebagaimana dapat dilihat pada deskrpisi di atas mengenai jawaban responden atas nilai budaya “berfikir, berkata dan bertindak terpuji” terdapat 3 jawaban (N1, N3 dan N6) yang sesuai dengan jabaran nilai budaya tersebut sebagaimana dikembangkan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri (2002). Ketiga jawaban tersebut adalah mengenai (i) bersikap adil dan bijaksana dalam segala situasi dan (ii) tidak menggunakan fasilitas dan iformasi perusahaan untuk kepentingan diri sendiri dan (iii) senantiasa berupaya untuk menjadi panutan dan teladan bagi orang lain dengan menjalankan apa yang kita ucapkan secara konsisten. Sedangkan empat jawaban lainnya tidak sesuai dengan komponen nilai-nilai “berfikir, berkata dan bertindak terpuji”.

**1.5 Kompeten dan Bertanggung Jawab**

Kompeten dan bertanggung jawab merupakan dimensi pertama (dari dua dimensi) budaya Professionalisme. Kompeten dan bertanggung jawab merupakan perilaku menjunjung tinggi kompetensi dan tanggung jawab serta komitmen untuk senantiasa memberikan solusi yang terbaik.

Pada pertanyaan mengenai budaya kompeten dan bertanggung jawab, diketahui terdapat dua responden (N1, dan N6) yang memberikan jawaban dengan benar sesuai dengan budaya kompeten dan bertanggung jawab sesuai dengan yang dirumuskan Tim Internalisasi Budaya. Keduanya menyatakan bahwa yang dimaksudkan dengan makna dari budaya tersebut adalah mengembangkan kompetensi. Satu responden (N3) menyatakan bahwa yang dimaksudkan dengan budaya kompeten adalah bertanggung jawab sesuai dengan kompetensinya sehingga bisa memberikan kontribusi maksimal terhadap upaya pencapaian visi dan misi Bank Mandiri. Jawaban ini masih relevan dengan konsep yang dirumuskan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri, khususnya point kelima mengenai tanggung jawab untuk memberikan kontribusi bagi tercapainya visi dan misi. Namun demikian empat diantaranya memberikan jawaban yang tidak relevan terhadap yang dimaksud dengan budaya kompeten dan bertanggung jawab sesuai dengan yang dirumuskan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri. Tiga diantaranya menyatakan bahwa yang dimaksud dengan budaya kompeten dan bertanggung jawab adalah bertanggung jawab terhadap terhadap tugas yang diberikan. Sedangkan satu responden menyatakan bahwa yang dimaksud dengan budaya ini adalah bankir harus kompeten untuk menghindari terjadinya kesalahan. Dari hasil ini secara umum disimpulkan bahwa karyawan belum memiliki pemahaman yang baik mengenai budaya kompeten dan bertanggung jawab terbukti dengan menyimpangnya pendapat mereka mengenai budaya kompeten dan bertanggung jawab.

**1.6 Memberikan Solusi dan Hasil Terbaik**

Memberikan solusi terbaik merupakan dimensi kedua dari budaya Professionalisme. Budaya Professionalisme merupakan suatu nilai yang mengedepankan keahlian dan kompetensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Nilai Professionalisme diwujudkan dalam perilaku yang menjunjung tinggi kompetensi dan tanggung jawab serta komitmen untuk senantiasa memberikan solusi yang terbaik. Berikut adalah pemahaman karyawan Bank Mandiri mengenai budaya memberikan solusi dan hasil terbaik.

Terhadap pertanyaan mengenai memberikan solusi dan hasil terbaik ketujuh responden memberikan jawaban yang berbeda – beda. Enam responden (N1, N2, N3, N4, N6 dan N7) memiliki persepsi yang telah sesuai dengan tiga aspek dari pengertian budaya yang dikonsepkan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri (2012). Ketiga aspek tersebut adalah mengenai: (1) menyelesaikan pekerjaan secara tuntas dan akurat (2) bekerja secara cerdas, yaitu efisien dan efektif, memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil yang maksimal, dan (3) mengelola pekerjaan secara sistematis melalui proses perencanaan, pengorganisasian serta evaluasi dan pemamtauan secara berkesinambungan. Sedangkan satu responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan definisi budaya memberikan solusi dan hasil terbaik.

**1.7 Inovatif, Proaktif dan Cepat Tanggap**

Inovatif, proaktif dan cepat tanggap merupakan sub budaya fokus pada pelanggan yaitu sikap insan Bank Mandiri untuk senantiasa membina hubungan baik dengan pelanggan serta langgeng dan berkesinambungan. Berikut adalah pemahaman karyawan Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan mengenai budaya inovatif, proaktif dan cepat tanggap.

Hasil wawancara mengenai budaya inovatif, proaktif dan cepat tanggap diketahui terdapat lima responden (N1, N3, N5, N6 dan N7) yang memberikan jawaban sesuai dengan salah satu aspek dari budaya inovatif, proaktif dan cepat tanggap yaitu proaktif untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan. Sedangkan dua (N2 dan N4) diantaranya memberikan jawaban yang tidak mengena dengan pengertian budaya inovatif, proaktif dancepat tanggap. Kedua jawaban tersebut menekankan pada pemahaman terhadap transaksi serta keamanannya. Dari hasil ini diketahui bahwa budaya inovatif, proaktif, cepat dan tanggap belum sepenuhnya dipahami oleh karyawan Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan.

**1.8 Mengutamakan Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan**

Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan merupakan dimensi kedua dari budaya fokus pada pelanggan. Berikut adalah pemahaman responden mengenai budaya mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan.

Dari tujuh responden, diketahui terdapat empat responden (N1, N3, N5 dan N6) yang memberikan jawaban benar mengenai makna budaya mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan. Jawaban tersebut adalah mengenai memelihara hubungan baik dengan pelanggan dan memberikan pelayanan prima kepada nasabah. Sedangkan tiga jawaban lain (N2, N4 dan N7) mengatakan bahwa impementasi dari nilai budaya mengutamakan dan kepuasan pelanggan hanya terfokus pada melakukan transaksi dengan cepat sehingga memuaskan nasabah. Jawaban ini tidak sesuai dengan salah satu aspek / implementasi nilai yang dijelaskan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri. Dari hasil ini disimpulkan bahwa tidak semua responden memiliki pemahaman yang baik mengenai budaya “mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan”.

**1.9 Orientasi pada nilai tambah**

Orientasi pada nilai tambah merupakan dimensi pertama (dari dua dimensi) pada budaya kesempurnaan. Budaya kesempuraan merupakan suatu nilai sikap mengidentifikasi dan meningkatkan nilai tambah yang dapat diberikan pada organisasi maupun pelanggan serta memberikan manfaat yang optimal bagi masyarakat di lingkungan sekitar Bank Mandiri.

Pada nilai budaya ”orientasi nilai tambah” diketahui terdapat tiga responden yang memberikan jawaban dengan benar yang sesuai dengan salah satu makna dari “orientasi nilai tambah”. Ketiga responden (N1, N3 dan N6) memberikan jawaban mengenai (i) senantiasa melakukan perbaikan proses dan meraih hasil yang terbaik dan (ii) Senantiasa meningkatkan kompetensi individu maupun organisasi melalui berbagai upaya (pelatihan, coaching, mentoring dan lain-lain). Sedangkan empat responden lainnya memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan elemen-elemen budaya “orientasi nilai tambah”. Dua jawaban diantaranya adalah: selalu update dengan transaksi yang baru, satu diantaranya mengenai update dengan produk Bank Mandiri dan satu diantaranya mengenai selalu berkeinginan untuk selalu menambah knowledge untuk menyajikan pelayanan prima. Relatif dominannya responden yang memberikan jawaban tidak sesuai dengan elemen-elemen nilai “orientasi nilai tambah” mengindikasikan bahwa proses internalisasi budaya, khususnya “orientasi nilai tambah” belum berhasil dilakukan di PT. Bank Mandiri Persero.

**1.10 Peduli Lingkungan**

Pada budaya “peduli lingkungan” diketahui hanya dua responden yang memberikan sama dengan makna dari budaya penduli lingkungan yang dimaksudkan oleh Tim Internalisasi Budaya PT. Bank Mandiri. Satu responden (N1) memberikan jawaban mengenai: membina hubungan baik dengan berbagai kalangan dan satu diantaranya (N3) mengenai peduli terhadap permasalahan sosial yang terjadi. Sedangkan lima lainnya memberikan jawaban yang tidak berhubungan dengan makna dari budaya peduli lingkungan, karena memaknai peduli lingkungan sebagai bentuk kepedulian terhadap lingkungan secara fisik. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan memiliki pemahaman yang buruk mengenai budaya peduli lingkungan, mereka memiliki pemahaman yang sempit mengenai peduli lingkungan dan memahami lingkungan sebagai lingkungan kerja semata.

**2. Praktek/Implementasi Budaya Organisasi Bank Mandiri di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Semarang Pahlawan.**

**2.1 Nilai Budaya Saling Menghargai dan Bekerja Sama**

Dari wawancara tertulis diketahui bahwa budaya saling menghargai dan bekerja sama telah berjalan baik di Bank Mandiri Cabang Semarang, Pahlawan. Lima dari tujuh responden (N2, N3, N4, N6 dan N7) menyatakan bahwa karyawan pada umumnya memiliki hubungan yang harmonis dengan karyawan lain maupun dengan atasan mereka serta bisa bekerja sama satu sama lain dalam memecahkan permasalahan - permasalahan sehari-hari yang terjadi di kantor. Hal ini ditunjukkan dengan budaya saling membantu apabila terdapat teman yang sedang mengalami *overload* atau sedang mengalami kesulitan. Pekerjaan-pekerjaan yang sering mengalami *overload* dan membutuhkan penanganan cepat (seperti melayani nasabah baru) menurut mereka perlu dibantu dengan segera agar nasabah tidak merasa diterlantarkan. Meski demikian dua responden (N1 dan N5) mengatakan adanya beberapa karyawan yang memiliki kebiasaan individualis dan kurang bisa bekerja sama dengan karyawan lainnya, namun budaya saling menghargai telah berjalan baik di Bank Mandiri. Dari hasil ini peneliti menyimpulkan adanya kultur di Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan untuk saling menghargai satu sama lain.

**2.2 Jujur, tulus dan terbuka**

Dari tujuh responden terdapat enam responden yang sepakat bahwa dalam kehidupan organisasi sehari-hari, budaya jujur, tulus dan terbuka secara umum telah diimplementasikan dengan baik. Selama ini karyawan jujur dalam memberikan informasi kepada rekan kerja pada hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, di beberapa bagian yang dituntut mampu menyimpan rahasia intern bank (seperti bagian file administratif) juga telah mampu menyimpan rahasia dengan baik. Sedangkan satu responden diantaranya mengatakan adanya beberapa karyawan yang kurang tulus dalam membantu rekan kerjanya dalam satu tim, khususnya apabila bantuan tersebut sifatnya sudah tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan mereka, seperti misalnya bagian *back office* yang sedang tidak sibuk harus membantu pekerjaan yang sifatnya operasional (seperti pembukaan rekening, membuat bank garansi dan nasabah tabungan). Adanya pendapat dari salah satu responden mengenai ketidaktulusan karyawan menunjukkan bahwa, indikasi penyimpangan perilaku karyawan dari budaya “jujur, tulus dan terbuka” masih terjadi di Bank Mandiri.

**2.3 Disiplin dan Konsisten**

Dari tujuh responden lima diantaranya (N1,N2,N3,N4 dan N6) menyatakan bahwa dalam kehidupan organisasi sehari-hari budaya disiplin dan konsisten telah dilaksanakan dengan baik, khususnya kepatuhan karyawan terhadap aturan-aturan yang berlaku di Bank Mandiri. Namun demikian untuk konsisten menjalankan aturan responden mengatakan bahwa karyawan masih sering kali harus diingatkan oleh atasan mereka, hal ini tercermin dari sering kalinya karyawan tidak menggunakan ID card dan tidak selalu datang lebih awal dari jam kerja yang telah ditetapkan. Dua karyawan diantaranya (N5 dan N7) menyatakan bahwa selama ini budaya disiplin dan konsisten masih kurang, khususnya pada hal-hal yang tidak menimbulkan *punishment* secara langsung seperti datang lima menit lebih awal, budaya tersenyum kepada nasabah dan memberikan pelayanan secara empatik.

**2.4 Berfikir, Berkata dan Bertindak Terpuji**

Dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari di Bank Mandiri Semarang Cabang Pahlawan, budaya berfikir, berkata dan bertindak terpuji, semua responden manyatakan bahwa budaya ini kurang berjalan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya indikasi penggunaan fasilitas perusahaan untuk kepentingan sendiri seperti telpon dan mobil. Penggunaan telpon untuk kepentingan sendiri sering kali terjadi di back office, khususnya pada saat kepala cabang tidak sedang mengawasi. Sedangkan penggunaan mobil sering kali dilakukan oleh marketing yang sedang tugas lapangan. Dari hasil wawancara ini diketahui juga disimpulkan bahwa meskipun karyawan telah paham mengenai arti budaya “berfikir, berkata dan bertindak terpuji”, mereka belum bisa mengimplementasikan budaya ini dengan baik sesuai dengan yang dipahami.

**2.5 Kompeten dan Bertanggung Jawab**

Menurut empat responden, dalam kehidupan organisasi sehari-hari budaya kompeten dan bertanggung jawab telah dilaksanakan dengan baik, karyawan pada umumnya telah bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Meskipun demikian kondisi ini masih kurang sesuai dengan definisi budaya kompeten dan bertanggung jawab sesuai yang dikembangkan oleh tim internalisasi budaya, budaya kompeten dan bertanggung jawab tidak sekedar bertanggung jawab terhadap pekerjaanya tetapi bertanggung jawab secara lebih luas untuk memberikan kontribusi pada pencapaian visi dan misi, seperti misalnya memberikan usulan-usulan konstruktif untuk organisasi. Sedangkan tiga karyawan lainnya mengatakan bahwa budaya ini belum bisa sepenuhnya diimplementasikan, karena pada umumnya karyawan masih hanya sekedar bekerja tanpa senantiasa meningkatkan kemampuan, kompetensi dan kontribusi maksimal terhadap organisasi.

**2.6 Memberikan Solusi dan Hasil Terbaik**

Memberikan solusi dan hasil terbaik menurut ketujuh responden belum sepenuhnya bisa dilaksanakan dengan baik karena karyawan secara umum bisa bekerja dengan baik namun demikian sering kali belum efisien dan efektif serta belum mampu menggunakan sumber daya yang ada secara maksimal untuk memberikan kontribusinya secara optimal. Karyawan secara umum juga bekerja tanpa rencana kerja yang baik, sehingga banyak pekerjaan yang selesai setelah atau sangat dekat dengan *dead line*.

**2.7 Inovatif, Proaktif dan Cepat Tanggap**

Responden yang memiliki pemahaman dengan benar (sesuai dengan definisi budaya tim internalisasi) menyatakan bahwa budaya inivatif, proaktif dan tepat belum bisa diimplementasikan dengan baik terbukti dengan banyaknya karyawan yang kesulitan dalam memecahkan masalah pekerjaan karena kurang kreatif dan inovatif dalam bekerja. Sedangkan dua karyawan yang memiliki pemahaman yang salah mengenai budaya budaya inovatif, proaktif dancepat tanggap menyatakan bahwa budaya ini telah terimplementasi dengan baik, terbukti dengan kemampuan karyawan untuk memahami setiap transaksi yang terjadi.

**2.8 Mengutamakan Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan**

Dalam hal implementasi empat responden yang memberikan jawaban benar mengenai budaya “mengutamakan pelayanan dan kepuasan nasabah” mereka mengatakan bahwa budaya ini telah dijalankan dengan baik dalam kehidupan sehari-hari. Kebanyakan karyawan telah menjalankan aturan-aturan mengenai bagaimana memberikan pelayanan kepada nasabah. Meskipun demikian karyawan masing sering kali kurang empatik kepada nansabah manakala mereka dalam kondisi bosan atau tertekan dengan jadwal pekerjaan. Sedangkan tiga responden yang memberikan jawaban salah mengenai budaya “mengutamakan pelayanan dan kepuasan nasabah” mereka mengatakan bahwa kecepatan dalam memberikan pelayanan masih sering kali belum bisa dilakukan secara maksimal.

**2.9 Orientasi pada nilai tambah**

Terhadap budaya ”orientasi nilai tambah”, ketujuh responden mengatakan bahwa budaya ”orientasi nilai tambah” belum terimplementasikan dengan baik di Bank Mandiri Semarang Cabang Semarang. Responden mengatakan bahwa selama ini karyawan hanya sekedar menjalankan pekerjaanya secara rutin tanpa berusaha meningkatkan kemampuan, kompetensi serta product knowledge. Dari hasil ini disimpulkan bahwa secara umum karyawan selain kurang memahami, mereka juga belum menjalankan budaya “orientasi pada nilai tambah”.

**2.10 Peduli Lingkungan**

Dua responden yang memberikan definisi secara benar mengenai budaya “peduli lingkungan” menyatakan bahwa budaya ini selama ini budaya peduli lingkungan belum dapat diimplementasikan di Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan, karena selama ini semua karyawan bahkan pihak manajemen hanya terfokus pada pekerjaan dan target. Sedangkan lima responden yang memberikan jawaban “tidak tepat” mereka mengatakan bahwa budaya peduli lingkungan kurang dilakukan dengan baik dimana karyawan sering kali kurang peduli dengan kebersihan dan kerapihan lingkungan. Dati hasil ini disimpulkan bahwa selain kurang dipahami dengan baik “budaya peduli lingkungan” juga belum terimplementasi di Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan.

**3.** **Kendala yang dihadapi oleh karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Semarang Pahlawan untuk berperilaku dalam kehidupan sehari-hari sesuai budaya organisasi Bank Mandiri**

**3.1 Saling menghargai dan bekerja sama**

Pada dimensi budaya “saling menghargai dan bekerja sama” diketahui masing-masing responden memberikan jawaban mengenai kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan budaya tersebut. Dari ketujuh kendala yang diungkapkan oleh responden disimpulkan bahwa perbedaan individu (karakter, kurangnya kebersamaan, persepsi, dan ego) merupakan kendala yang dihadapi oleh Bank Mandiri dalam mengiplementasikan budaya saling menghargai dan bekerja sama.

**3.2 Jujur, tulus dan terbuka**

Untuk budaya jujur, tulus dan terbuka diketahui bahwa secara umum karyawan menyimpulkan, kendala yang dihadapi oleh karyawan dalam mengimplementasikan budaya jujur, tulus dan terbuka adalah kurangnya keterbukaan dari karyawan dalam menyampaikan permasalahan yang dihadapi. Tidak adanya keterbukaan ini menjadikan permasalahan tidak dapat segera diatasi karena masih ada persepsi yang belum sama diantara karyawan. Dua diantara karyawan menyatakan bahwa sulitnya budaya keterbukaan karena terkendala jenjan senioritas yang menjadikan karyawan yunior merasa sungkan untuk terbuka, kepada senior.

**3.3 Disiplin dan konsisten**

Terhadap budaya disiplin dan konsisten, kendala yang dihadapi karyawan adalah: pada saat situasi tertekan, rutinitas yang membuat jenuh dan sarana yang kurang memadahi. Sedangkan tiga jawaban lainnya memberikan jawaban yang kurang mengenai terhadap pertanyaan kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan budaya disiplin dan konsisten. Ketiga jawaban tersebut adalah: banyaknya nota transaksi, kurang edukasi terhadap pelanggan dan masih adanya karyawan yang datang terlambat.

**3.4 Berfikir, berkata dan bertindak terpuji**

Pada budaya berfikir, berkata dan bertindak terpuji diketahui bahwa masalah yang dihadapi karyawan adalah sulitnya dalam menetapkan sanksi bagi orang lain, masih adanya tindakan kurang adil dalam menghadapi permasalahan tertentu, adanya perbedaan asumsi terhadap permasalahan yang ada serta rutinitas yang menjadikan karyawan jenuh sehingga perilakunya tidak terkontrol.

**3.5 Kompeten dan bertanggung jawab**

Kendala yang dihadapi karyawan dalam mengimplementasiukan budaya kompeten dan bertanggung jawab meliputi: (1) tidak adanya penghargaan (*reward*) yang sepadan, (2) skil karyawan yang tidak sesuai atau kurang memenuhi standard dan (3) adanya rasa puas diri terhadap kemampuan yang ada, sehingga tidak mau belajar pada hal-hal baru.

**3.6 Memberikan solusi dan hasil terbaik**

Kendala yang dihadapi karyawan dalam mengimplementasiukan budaya “memberikan solusi dan hasil terbaik” adalah (1) kejenuhan karyawan sehingga mereka merasa penat, capek dan tidak bisa berfikir jernih serta kurang peduli terhadap permasalahan ada. (2) kurangnya perhatian dari manajemen terhadap permasalahan yang ada dan (3) kesulitan dalam membagi waktu dan menentukan skala prioritas.

**3.7 Inovatif, proaktif dan cepat tanggap**

Pada budaya “inovatif proaktif dan cepat tanggap“ kendala yang dihadapi karyawan adalah adanya ketergantungan dengan unit lain dalam merespond permasalahan yang ada, adanya transaksi di luar prosedur dan sulitnya melakukan konfirmasi ke nasabah, terikat dengan prosedur yang ada, dan kurangnya skill karyawan untuk memberikan pelayanan yang maksimal.

**3. 8 Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan**

Pada budaya “mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan“ kendala yang dihadapi karyawan adalah tingginya rutinitas untuk menyelesaikan pekerjaan/transaksi yang ada sehingga menjadikan karyawan capek, stress dan menjadikan pelayanan tidak bisa dilakukan secara maksimal

**3. 9 Orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus menerus**

Kendala yang dihadapi oleh karyawan dalam mengimplementasikan orientasi nilai tambah dan perbaikan secara terus menerus adalah banyaknya produk bank sehingga menjadikan karyawan tidak memiliki banyak waktu untuk mempelajari produk yang ada, selain itu pelatihan juga sangat terbatas, sehingga setiap produk tidak didukung dengan kemampuan yang maksimal untuk menjualnya ke konsumen.

**3.10 Peduli lingkungan**

Pada budaya “peduli lingkungan“ kendala yang dihadapi karyawan adalah kesibungan masing-masing bagian dengan deskripsi pekerjaan serta target yang ditetapkan, sehingga menjadikan mereka tidak peduli dengan lingkungan mereka.

**4. Pembahasan**

Penelitian ini menganalisis bagaimana persepsi karyawan terhadap budaya Bank Mandiri, proses internalisasi budaya di Bank mandiri serta kendala yang dihadapi karyawan dalam mengimplementasikan nilai-nilai budaya yang telah dikembangkan di Bank Mandiri. Analisis dilakukan secara kualitatif terhadap data hasil wawancara yang dilakukan pada tujuh karyawan Bank Mandiri. Berdasarkan analisis yang dilakukan penelitian ini menyimpulkan bahwa masing-masing aspek nilai budaya Bank Mandiri dipahami secara berbeda-beda oleh karyawan. Beberapa pemahaman diantaranya sudah tepat dan sesuai dengan pengertian budaya tersebut sesuai dengan yang dikembangkan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri, namun demikian, masih banyak aspek budaya yang tidak dipahami secara baik oleh karyawan.

Pada dimensi pertama mengenai budaya “saling menghargai dan bekerja sama” diketahui bahwa karyawan memiliki pemahaman yang benar mengenai budaya saling menghargai dan bekerja sama. Meski demikian ketujuh responden memberikan jawaban yang sifatnya parsial dimana responden tidak memberikan jawaban secara komperhensif sesuai dengan makna yang didefinisikan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri. Secara keseluruhan jawaban responden adalah mengenai saling membantu dan memberikan dukungan kepada rekan kerja. Dari hasil wawancara juga diketahui bahwa pemahaman karyawan mengenai dimensi budaya “saling menghargai dan bekerja sama” masih terfokus pada saling membantu dan saling mendukung. Hal ini menunjukkan responden belum memiliki pemahaman yang lebih komperhensif mengenai budaya saling menghargai dan bekerja sama. Menurut responden, kendala yang dihadapi oleh Bank Mandiri dalam melakukan internalisasi budaya ini adalah perbedaan yang melekat pada masing-masing individu menjadikan perusahaan sulit untuk membudayakan sebuah budaya saling menghargai dan bekerja sama. Menurut responden budaya ini telah diimplementasikan secara baik dalam kehidupan organisasi sehari-hari, hal ini terbukti dengan hubungan yang harmonis antar karyawan maupun dengan atasan mereka serta bisa bekerja sama satu sama lain dalam memecahkan permasalahan-permasalahan sehari-hari yang terjadi di kantor.

Pemahaman karyawan mengenai dimensi kedua mengenai budaya jujur, tulus dan saling terbuka masih jauh dari pengertian dan implementasi budaya “jujur, tulus dan saling terbuka” sebagaimana dirumuskan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri. Hal ini ditunjukkan dengan masih relatif kecilnya persentase responden yang memiliki pemahaman yang baik (hanya 42,857%) itupun belum komperhensif, karena dari jawaban-jawaban benar tersebut belum mengena secara menyeluruh dan tidak mencakup semua aspek dari pengertian dan dimensi-dimensi “jujur, tulus dan saling terbuka”. Jawaban tersebut meliputi aspek berani mengakui keterbatasan, jujur dengan kondisi yang ada dan memelihara transparansi. Dari hasil ini juga disimpulkan bahwa pemahaman yang masih kurang/dangkal mengenai budaya “jujur, tulus dan saling terbuka” terletak pada aspek: memperlakukan rekan kerja, pelanggan, dan semua pihak yang berkepentingan dengan penuh hormat dan santun dan memelihara niat yang murni dan penuh kerelaan, bertindak semata-mata demi kepentingan yang terbaik bagi Bank Mandiri. Tiga responden (N5, N6 dan N7) yang memberikan jawaban benar menyatakan bahwa kendala yang dihadapi oleh Bank Mandiri dalam internalisasi budaya ini adalah tidak adanya keterbukaan serta rasa takut mengakui keterbatasan dan kekurangan. Menurut responden budaya ini telah terimplementasi dengan baik namun demikian budaya tulus belum bisa sepenuhnya dilaksanakan, khususnya ketulusan dalam membantu karyawan lain.

Pada aspek budaya ketiga “disiplin dan konsisten” diketahui terdapat enam jawaban responden yang sesuai dengan aspek-aspek budaya “disiplin dan konsisten” yaitu (i) mematuhi ketentuan/aturan, kebijakan dan prosedur di tempat kerja (Bank Mandiri) dan (ii) bertindak menetapi janji dan komitmen yang telah disepakati. (iii) mematuhi aturan, kebijakan dan prosedur dan (iv) bekerja harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku (vi) menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan (vi) melaksanakan pekerjaan dengan baik dan benar. Sedangkan satu jawaban tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dimaksud dengan budaya “disiplin dan konsisten” sebagaimana dirumuskan oleh Tim Internalisasi Budaya. Responden tersebut memberikan jawaban mengenai kepribadian yang baik terutama dalam hal-hal dan pekerjaan yang menyangkut dana nasabah. Secara umum dapat disimpulkan bahwa internalisasi buday disiplin dan konsisten relatif dipahami secara baik oleh karyawan bank mandiri. Menurut responden yang memberikan jawaban benar terhadap budaya “disiplin dan konsisten” kendala yang dihadapi oleh Bank mandiri adalah sering kali karyawan dalam kondisi tertekan sehingga sering melakukan pelanggaran disiplin, kurangnya sarana pendukung, terlalu banyaknya transaksi, serta kurangnya edukasi kepada nasabah. Menurut responden budaya ini telah dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari Bank Mandiri namun demikian untuk konsisten menjalankan aturan dikatakan bahwa karyawan masih sering kali harus diingatkan oleh atasan mereka.

Dimensi keempat adalah budaya “berfikir, berkata dan bertindak terpuji” diketahui mayoritas responden memiliki pemahaman yang berbeda dengan makna budaya berfikir, berkata dan bertindak terpuji sesuai dengan yang dirumuskan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri. Dari Sembilan aspek, hanya terdapat dua aspek yang dijawab sesuai oleh responden, kedua aspek tersebut adalah i) bersikap adil dan bijaksana dalam segala situasi dan (ii) fasilitas dan informasi perusahaan untuk kepentingan diri sendiri. Terdapat tujuh aspek yang sama sekali tidak disinggung oleh responden, hal ini mengindikasikan bahwa internalisasi budaya “berfikir, berkata dan bertindak terpuji” masih belum berhasil dilakukan. Kendala yang dihapai dalam mengimplementasikan budaya ini meliputi: adanya persepsi yang berbeda dan menimbulkan kesalahpahaman, adanya rasa tidak nyaman bagi sebagian pihak atas perilaku tertentu, serta masih kurang adilnya perusahaan dalam menghadapi permasalah tertentu. Selain belum sepenuhnya dipahami, budaya ini juga belum diimplementasikan secara baik di Bank Mandiri khususnya terjadi pada banyaknya indikasi penggunaan fasilitas perusahaan untuk kepentingan sendiri seperti telpon dan mobil.

Dimensi kelima dari budaya yang dikembangkan di Bank Mandiri adalah budaya “kompeten dan bertanggung jawab”. Terdapat lima detail definisi mengenai budaya “kompeten dan bertanggung jawab” yaitu: pengembangan tingkat kompetensi, penetapan standar tinggi sebagai tolak ukur kinerja, memelihara semangat dan hairah kerja, menumbuhkan rasa ikut memiliki dan bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi bagi tercapainya visi dan misi Bank Mandiri. Terhadap budaya ini diketahui hanya tiga responden yang memberikan jawaban secara benar, yaitu mengenai pengembangan kompetensi dan memberikan kontribusi maksimal terhadap upaya pencapaian visi dan misi Bank Mandiri. Sedangkan empat jawaban lainnya berbeda dengan makna yang telah dirumuskan. Dengan demikian disimpulkan bahwa secara umum responden memiliki pemahaman yang kurang mengenai implementasi budaya “kompeten dan bertanggung jawab”. Dalam mengimlementasikan budaya ini kendala yang dihadapi Bank Mandiri adalah: kurangnya penghargaan bagi karyawan, skill yang kurang sesuai dengan pekerjaan serta karyawan yang merasa telah menguasai pekerjaan sehingga enggan untuk belajar.

Dimensi keenam adalah dimensi budaya “memberikan solusi terbaik dan hasil terbaik”. Dimensi budaya ini memiliki empat nilai utama yaitu: menyelesaikan pekerjaan secara tuntas dan akurat, bekerja cerdas, efisien dan efektif, mengelola pekerjaan secara sistematis dan memiliki keberanian untuk mengambil risiko yang diperhitungkan secara cermat. Terhadap aspek budaya ini hanya satu nasabah yang memberikan jawaban tidak sesuai dengan nilai-nilai budaya “memberikan solusi terbaik dan hasil terbaik”. Dari hasil ini disimpulkan bahwa secara umum karyawan Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan memiliki pemahaman yang baik mengenai budaya “memerikan solusi terbaik dan hasil terbaik’. Kendala yang dihadapi dalam implementasi budaya ini adalah kejenuhan dan kepenatan dengan rutinitas, kesulitan menyusun skala prioritas (akibat terbatasnya waktu) serta skill yang belum mencukupi.

Dimensi ketujuh adalah budaya “inovatif, proaktif dan cepat tanggap”, terhadap dimensi budaya ini, lima dari tujuh responden memberikan definisi yang benar sesuai dengan definisi budaya “inovatif, proaktif dan cepat tanggap” yang dirumuskan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri. Kelima jawaban tersebut mencakup: sikap proaktif, fokus dan cepat tanggap. Bahkan ketiga dimensi yang disebutkan telah mencakup tiga dari empat implementasi nilai budaya “inovatif, proaktif dan cepat tanggap”. Dari hasil ini disimpulkan bahwa budaya “inovatif, proaktif dan cepat tanggap” telah terinternalisasikan cukup baik di Bank Mandiri. Terhadap dimensi ini kendala yang dihadapi karyawan adalah sulitnya untuk menelesaikan permasalahan dengan cepat karena ketergantungan dengan unit lain, terikat dengan prosedur pelayanan, skill karyawan yang masih kurang mendukung, dan masih adanya transaksi yang tidak sesuai dengan prosedur.

Dimensi budaya yang ke delapan adalah budaya “mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan”. Terhadap dimensi budaya ini diketahui terdapat empat responden yang memberikan jawaban benar mengenai budaya “inovatif, proaktif dan cepat tanggap”. Jawaban tersebut meliputi memelihara hubungan baik, memahami pelanggan secara utuh untuk dapat berperan sebagai mitra dan pelayanan prima. Sedangkan tiga jawaban lain yang tidak sesuai dengan budaya “inovatif, proaktif dan cepat tanggap” adalah melakukan transaksi cepat untuk memuaskan pelanggan. Dari hasil ini disimpulkan bahwa yang dimaksudkan mengutamakan pelayanan tidak cukup hanya dengan memberikan pelayanan secara cepat, tetapi memberikan pelayanan prima melebihi dari yang diharapkan konsumen. Terhadap dimensi ini kendala yang dikeluhkan karyawan adalah: terlalu padatnya transaksi dan rutinitas menjadikan karyawan capek dan tidak bisa memberikan pelayanan maksimal.

Dimensi kesembilan adalah budaya “orientasi pada nilai tambah”, menurut Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri, budaya ini mencakup empat pilar nilai yang meliputi: senantiasa meningkatkan kompetensi individu, meningkatkan standar kinerja dari waktu ke waktu, melakukan perbaikan proses dan meraih hasil yang terbaik dan mengembangkan gagasan baru dan mengimplementasikannya untuk perbaikan dan kebaikan bersama. Terhadap dimensi ini terdapat tiga responden yang memberikan jawaban sesuai dengan definisi budaya “orientasi pada nilai tambah” ketiga jawaban tersebut meliputi: senantiasa meningkatkan kompetensi dan melakukan perbaikan proses. Sedangkan empat jawaban yang kurang tepat meliputi: update dengan transaksi terbaru, update dengan knowledge terbaru, dan berkeinginan menambah pengetahuan. Dari hasil ini disimpulkan bahwa responden yang kurang memahami makna budaya “orientasi pada nilai tambah” lebih dominan dibandingkan dengan responden yang memahami budaya “orientasi pada nilai tambah”, artinya bahwa proses internalisasi budaya “orientasi pada nilai tambah” belum sukses dilakukan. Terhadap budaya ini kendala yang dihadapi karyawan meliputi: kurangnya pelatihan/kursus kepada karyawan dan terlalu banyaknya produk bank yang menjadikan karyawan kesulitan dalam mengikuti perkembangan.

Dimensi terakhir (ke sepuluh) adalah budaya “peduli lingkungan”, menurut Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri budaya peduli lingkungan terdiri dari empat implementasi nilai yaitu: membina hubungan baik dengan berbagai kalangan di lingkungan sekitar Bank Mandiri, mendirik masyarakat mengenai pengetahuan perbankan, peduli terhadap permasalahan sosial dan turut serta mensejahterakan masyarakat Indonesia. Terhadap dimensi ini dari ketujuh responden hanya terdapat dua responden yang memberikan jawaban benar mengenai budaya “peduli lingkungan”. Kedua jawaban tersebut meliputi; membina hubungan baik dengan semua kalangan di sekitar cabang dan peduli terhadap permasalahan sosial yang ada. Relatif rendahnya persentase jawaban benar mengindikasikan bahwa internalisasi nilai “peduli lingkungan” belum berhasil dilakukan di Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan. Terhadap budaya peduli lingkungan, kendala yang dihadapi oleh karyawan Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan adalah kesibukan masing-masing karyawan yang menjadikan karyawan kurang peduli dengan lingkungan mereka.

**PENUTUP**

**1. Kesimpulan**

Penelitian ini menganalis praktek dan kendala yang dihadapi karyawan Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan mengenai budaya di Bank Mandiri. Terdapat tujuh elemen budaya yang dikembangkan di Bank Mandiri yaitu: (i) saling menghargai dan bekerja sama (ii) jujur, tulus dan terbuka (iii) disiplin dan konsisten (iv) berfikir, berkata dan bertindak terpuji (v) kompeten dan bertanggung jawab (vi)memberikan solusi terbaik (vii) inovatif, proaktif dan cepat (viii) mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan (ix) orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus menerus dan (x) peduli lingkungan.

* 1. Secara umum penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman karyawan mengenai nilai-nilai TIPCE belum sepenuhnya komperhensif sesuai dengan makna nilai-nilai TIPCE sebagaimana dirumuskan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri.

1. Pemahaman karyawan mengenai dimensi budaya “saling menghargai dan bekerja sama” masih terfokus pada saling membantu dan saling mendukung. Hal ini menunjukkan responden belum memiliki pemahaman yang lebih komperhensif mengenai budaya saling menghargai dan bekerja sama. Hingga saat ini karyawan masih kurang empatik kepada sesama rekan kerja khususnya dalam keadaan sibuk dan tertekan, selain itu karyawan sering kali masih kurang mampu mengutamakan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi.
2. Pemahaman karyawan mengenai dimensi kedua mengenai budaya jujur, tulus dan saling terbuka masih jauh dari pengertian dan implementasi budaya “jujur, tulus dan saling terbuka” sebagaimana dirumuskan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri. Dalam perilaku sehari-hari hal ini ditunjukkan dengan sering kalinya karyawan tidak memperlakukan rekan kerja dan pelanggan dengan penuh hormat dan santun, serta kurangnya keberanian untuk mengakui keterbatasan dan kesalahan.
3. Internalisasi budaya disiplin dan konsisten relatif dipahami secara baik oleh karyawan Bank Mandiri.
4. Mayoritas responden memiliki pemahaman yang berbeda dengan makna budaya berfikir, berkata dan bertindak terpuji sesuai dengan yang dirumuskan oleh Tim Internalisasi Budaya Bank Mandiri. Dari Sembilan aspek, hanya terdapat dua aspek yang dijawab sesuai oleh responden, kedua aspek tersebut adalah (i) bersikap adil dan bijaksana dalam segala situasi dan (ii) fasilitas dan informasi perusahaan untuk kepentingan diri sendiri. Dalam perilaku sehari-hari perilaku responden tidak mencerminkan budaya berfikir, berkata dan bertindak terpuji seperti ditunjukkan dengan bersikap tidak bijaksana (khususnya dalam kondisi tertekan dengan target), sering kali memanfaatkan fasilitas perusahaan seperti mobil dan telpon untuk kepentingan pribadi.
5. Secara umum responden memiliki pemahaman yang kurang mengenai implementasi budaya “kompeten dan bertanggung jawab”. hanya tiga responden yang memberikan jawaban secara benar, yaitu mengenai pengembangan kompetensi dan memberikan kontribusi maksimal terhadap upaya pencapaian visi dan misi Bank Mandiri. Hal ini ditunjukkan dengan kurangnya semangat dalam bekerja.
6. Dari hasil ini disimpulkan bahwa secara umum karyawan Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan memiliki pemahaman yang baik mengenai budaya “memerikan solusi terbaik dan hasil terbaik’.
7. Budaya “inovatif, proaktif dan cepat tanggap” telah terinternalisasikan cukup baik di Bank Mandiri.
8. Pemahaman mengenai budaya “mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan” adalah kurang komprehensif. Budaya mengutamakan pelayanan tidak cukup hanya dengan memberikan pelayanan secara cepat, tetapi memberikan pelayanan prima melebihi dari yang diharapkan konsumen.
9. Karyawan kurang memahami makna budaya “orientasi pada nilai tambah” lebih dominan dibandingkan dengan responden yang memahami budaya “orientasi pada nilai tambah”, artinya bahwa proses internalisasi budaya “orientasi pada nilai tambah” belum sukses dilakukan.
10. Internalisasi nilai “peduli lingkungan” belum berhasil dilakukan di Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan.
    1. Implementasi budaya TIPCE di Bank Mandiri belum maksimal diindikasikan dengan:
11. Pelaksanaan budaya saling menghargai dan bekerja sama belum terimplementasikan dengan baik diindikasikan dengan fakta bahwa karyawan pada umumnya memiliki hubungan yang harmonis dengan karyawan lain maupun dengan atasan mereka serta bisa bekerja sama satu sama lain dalam memecahkan permasalahan - permasalahan sehari-hari yang terjadi di kantor
12. Untuk budaya jujur, tulus dan terbuka secara umum telah diimplementasikan dengan baik. Selama ini karyawan jujur dalam memberikan informasi kepada rekan kerja pada hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, di beberapa bagian yang dituntut mampu menyimpan rahasia intern bank (seperti bagian file administratif)
13. Budaya disiplin dan konsisten telah dilaksanakan dengan baik, khususnya kepatuhan karyawan terhadap aturan-aturan yang berlaku di Bank Mandiri. Namun demikian untuk konsisten menjalankan aturan responden mengatakan bahwa karyawan masih sering kali harus diingatkan oleh atasan mereka.
14. Budaya berfikir, berkata dan bertindak terpuji kurang berjalan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya indikasi penggunaan fasilitas perusahaan untuk kepentingan sendiri seperti telpon dan mobil
15. Budaya kompeten dan bertanggung jawab telah dilaksanakan dengan baik. Meskipun demikian budaya kompeten dan bertanggung jawab tidak sekedar bertanggung jawab terhadap pekerjaanya tetapi seharusnya bertanggung jawab secara lebih luas untuk memberikan kontribusi pada pencapaian visi dan misi Bank Mandiri.
16. Budaya memberikan solusi dan hasil terbaik menurut ketujuh responden belum sepenuhnya bisa dilaksanakan dengan baik karena karyawan secara umum bisa bekerja dengan baik
17. Budaya inivatif, proaktif dan tepat belum bisa diimplementasikan dengan baik terbukti dengan banyaknya karyawan yang kesulitan dalam memecahkan masalah pekerjaan karena kurang kreatif dan inovatif dalam bekerja
18. Untuk budaya mengutamakan pelayanan dan kepuasan nasabah disimpulkan bahwa budaya ini telah dijalankan dengan baik dalam kehidupan sehari-hari Meskipun demikian karyawan masing sering kali kurang empatik kepada nansabah manakala mereka dalam kondisi bosan atau tertekan dengan jadwal pekerjaan.
19. Budaya orientasi nilai tambah, belum terimplementasikan dengan baik di Bank Mandiri Semarang Cabang Semarang. Responden mengatakan bahwa selama ini karyawan hanya sekedar menjalankan pekerjaanya secara rutin tanpa berusaha meningkatkan kemampuan, kompetensi serta *product knowledge.*
20. Budaya “peduli lingkungan” belum dapat diimplementasikan di Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan, karena selama ini semua karyawan bahkan pihak manajemen hanya terfokus pada pekerjaan dan target
    1. Banyak kendala yang dihadapi oleh Bank Mandiri dalam menginternalisasi Budaya TIPCE:
21. Pada dimensi budaya “saling menghargai dan bekerja sama” diketahui bahwa perbedaan individu (karakter, kurangnya kebersamaan, persepsi, dan ego) merupakan kendala yang dihadapi oleh Bank Mandiri dalam mengiplementasikan budaya saling menghargai dan bekerja sama.
22. Untuk budaya jujur, tulus dan terbuka diketahui bahwa kurangnya keterbukaan dari karyawan dalam menyampaikan permasalahan yang dihadapi merupakan kendala yang dihadapi dalam proses internalisasi budaya.
23. Terhadap budaya disiplin dan konsisten, kendala yang dihadapi karyawan adalah rutinitas yang membuat jenuh dan sarana yang kurang memadahi.
24. Pada budaya berfikir, berkata dan bertindak terpuji diketahui bahwa masalah yang dihadapi karyawan adalah sulitnya menetapkan sanksi, masih adanya tindakan kurang adil dan adanya perbedaan asumsi terhadap permasalahan yang ada.
25. Kendala yang dihadapi karyawan dalam mengimplementasiukan budaya kompeten dan bertanggung jawab meliputi: (1) tidak adanya penghargaan (*reward*) (2) skil karyawan yang tidak sesuai atau kurang memenuhi standard dan (3) adanya rasa puas diri terhadap kemampuan yang ada.
26. Kendala yang dihadapi karyawan dalam mengimplementasiukan budaya “memberikan solusi dan hasil terbaik” adalah (1) kejenuhan karyawan (2) kurangnya perhatian dari manajemen (3) kesulitan dalam membagi waktu dan menentukan skala prioritas.
27. Pada budaya “inovatif proaktif dan cepat tanggap“ kendala yang dihadapi karyawan adalah adanya ketergantungan dengan unit, adanya transaksi di luar prosedur dan sulitnya melakukan konfirmasi ke nasabah.
28. Pada budaya “mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan“ kendala yang dihadapi karyawan adalah tingginya rutinitas untuk menyelesaikan pekerjaan/transaksi.
29. Kendala yang dihadapi oleh karyawan dalam mengimplementasikan orientasi nilai tambah dan perbaikan secara terus menerus adalah banyaknya produk bank dan terbatasnya pelatihan.
30. Pada budaya “peduli lingkungan“ kendala yang dihadapi karyawan adalah kesibukan masing-masing bagian dengan deskripsi pekerjaan serta target yang ditetapkan.

**2. Saran**

Hasil penelitian ini membuktikan masih rendahnya pemahaman dan banyaknya kendala yang dihahdapi karyawan Bank Mandiri Cabang Semarang Pahlawan dalam proses internalisasi Budaya TIPCE. Hal ini mengindikasikan bahwa proses internalisasi budaya di Bank Mandiri belum berhasil dengan baik. Untuk itu internalisasi budaya sebaiknya dilakukan dengan mekanisme yang lebih efektif misalnya melalui kebiasaan mewajibkan karyawan untuk memahami masing-masing nilai budaya setahap demi setahap dalam satu satuan waktu tertentu, sehingga dalam jangka waktu yang telah ditetapkan karyawan sudah memahmi dengan baik serta mampu mengimplementasikan budaya sesuai dengan yang diinginkan oleh pihak manajemen. Terhadap kendala-kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan budaya di Bank Mandiri beberapa solusi yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1. Terhadap kendala yang dihadapi dalam implementasi budaya “saling menghargai dan bekerja sama” solusi yang dapat digunakan meliputi: dibiasakan tidak adanya sikap membeda-bedakan antar karyawan, dilakukan acara-acara atau kegiatan yang meningkatkan solidaritas, seperti: kegiatan makan bersama antara pimpinan & karyawan, nonton bioskop bersama, saling membantu dalam pekerjaan, dan lain-lain namun selain itu juga perlu dibangun komunikasi yang baik antar unit kerja.
2. Kendala implementasi budaya “jujur, tulus dan terbuka” solusi yang dapat digunakan adalah: secara rutin melakukan diskusi bersama dan memberikan kebebasan untuk berpendapat, diadakan sharing untuk mengetahui permasalahan yang terjadi, mengadakan kegiatan di luar kantor (rapat, refreshing maupun seminar) untuk lebih mendekatkan antar karyawan dan keluarga karyawan dan harus selalu ada komunikasi antar karyawan, sehingga bila ada masalah segera dicairkan solusinya.
3. Kendala budaya disiplin dan konsisten terkendala dengan rutinitas yang jenuh dan fasilitas yang kurang memadahi. Hal ini bisa diatasi dengan aktivitas-aktivitas refreshment-refreshment sederhana, seperti misalnya makan bersama pada saat jam istirahat.
4. Selanjutnya adalah budaya “berfikir, berkata dan terpuji”, terhadap kendala yang dihadapi implementasi budaya ini solusi yang dapat dipertimbangkan oleh Bank Mandiri dalam mengatasi masalah ini adalah: mengedepankan rasa hormat dan menghargai pendapat orang lain, diadakan forum diskusi untuk membahas budaya perusahaan agar senantiasa mengingatkan karyawan akan nilai-nilai budaya berfikir, berkata dan bertindak terpuji.
5. Kemudian untuk budaya “kompeten dan bertanggung jawab” kendala dalam implementasi ini dapat diatasi dengan: secara berkala dilakukan diskusi dengan manajemen agar karyawan senantiasa mengimplementasikan nilai-nilai kompeten dan bertanggung jawab, melakukan *refreshment* dan mengevaluasi seberapa jauh atas pemahaman mengenai budaya kompeten dan bertanggung jawab.
6. Pada budaya “memberikan solusi dan hasil terbaik” kendala yang dihadapi dapat diatasi dengan: melakukan koordinasi yang baik dengan unit – unit kerja yang terkait, dan meningkatkan *product knowledge* melalui pelatihan dan tugas bagi karyawan untuk selalu *update* atas *product-product* agar mampu memberikan solusi yang baik atas permasalahan yang dihadapi karyawan maupun memberi masukan bagi orang lain (nasabah).
7. Untuk budaya “inovatif, proaktif dan cepat tanggap” kendala yang dihadapi dapat diatasi dengan solusi: membiasakan diri koordinasi dan komunikasi serta meningkatkan *product knowledge* karyawan agar senantiasa inovatif dan cepat tanggap melalui kegiatan sharing *cluster service* antar *customer service*, teller, serta frontliner lainnya yang terkait.
8. Kemudian budaya “mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan” kendala yang dihadapi sebaiknya diatasi dengan mekanisme sebagai berikut: diadakan kegiatan kebersamaan untuk menghilangkan kejenuhan, sehingga karyawan bisa memberikan pelayanan maksimal, melakukan *refreshment* bersama ke objek wisata pada saat mengalami kejenuhan puncak
9. Pada budaya “orientasi pada nilai tambah” kendala yang dihadapi dapat diatasi dengan: memberikan *coaching* / pelatihan internal, dilakukan training karyawan agar mampu bekerja produktif dan efisien.
10. Budaya yang terakhir adalah “peduli lingkungan” pada budaya ini kendala yang dihadapi dapat diatasi dengan membiasakan kerja bakti di lingkungan kantor untuk membangun rasa kepedulian karyawan. Hal ini bisa dilakukan melalui kunjungan ke panti asuhan, bakti sosial dan pencanangan gerakan peduli sesama. Dengan demikian pada akhirnya karyawan Bank Mandiri pada akhirnya diharapkan memiliki kepedulian yang besar terhadap lingkungan mereka.

**3. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Sulit bagi peneliti untuk melakukan “*forum discussion group*” sehingga rekomendasi riset tidak bisa didasarkan atas kesepakatan bersama yang diperoleh dari pihak-pihak terkait secara langsung yang dianggap memiliki objektivitas lebih luas.
2. Keterbatasan akses bagi peneliti untuk melakukan wawancara mendalam pada “tim internalisasi budaya” bank mandiri, sehingga masukan mengenai bagaimana strategi menghadapi kendala yang terjadi tidak didasarkan pada masukan perumus budaya.

**4. Rekomendasi Bagi Penelitian yang Akan Datang**

Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan yang melekat dalam penelitian ini, maka penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi bagi penelitian yang akan datang sebagai berikut:

1. Bagi penelitian yang akan datang diharapkan untuk mempertimbangkan penggunaan dua metode (kualitatif sekaligus kuantitatif) untuk meningkatkan objektivitas hasil riset.
2. Bagi peneliti yang akan datang diharapkan untuk mengupayakan terlaksananya *forum discussion group* untuk mengggali pemecahan masalah secara lebih akurat dan detail.
3. Penelitian yang akan datang mengenai budaya juga diharapkan mempertimbangkan aksesibilitas terhadap “tim internalisasi budaya” pada objek penelitian sebagai pertimbangan dalam pemilihan metode analisis.

**DAFTAR PUSTAKA**

Ali Abdul Wakhid. 2007. Determinan Budaya Organisasi. *Jurnal Sains dan Inovasi* III Vol 1 No.25

Amman, Wolfgang; Winfried Ruigrok dan Martin Hilb. 2003. The impact of internationalization on organizational culture a comparative study of international US and German companies, *DISSERTATION, der Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts.*

Awang Setiawan Wicaksono. 2010. Analisis Perubahan Budaya Organisasi di Universitas Muhammadyah Gresik, *Tesis Universitas Muhammadyah Gresik*

Gea, Antonious Atosokhi. 2005. Pentingnya Penghayatan Budaya Perusahaan Dalam Usaha Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan, *Jurnal Character Building,* Vol 2 No.2

Gibson, James L dan Ivancevich, John.., 1992. *Organisasi dan Manajemen.* Jakarta: Erlangga.

Herminingsih, Anik. 2002. Transformasi Budaya Korporasi Bank Mandiri, *http://www.mercubuana.ac.id*

Indriantoro, Nur, dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*: Edisi 1. Yogyakarta: BPFE.

Kefela, Ghirmai. 2010. Understanding Organizational Culture and Leadership – Enchance Efficiency and Productivity, *PM Word Today* Vol XII, Issue I

Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi, Teori, Penelitian dan Praktik.* Jakarta: Salemba Empat

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi,* Bandung: Refika Aditama

Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif,* Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosadakarya.

Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. International Edition. Singapore: Mc Graw hill Book Co.

Ndraha, Taliziduhu. 1995. *Teori Budaya Organisasi.* Jakarta: Rineka Cipta.

Richi, Michael. 2000. Organizational Culture: An Examination of its Effect on the Internalization Process and Member-Perfomance, *Southern Business Review.*

Rindang Widuri dan Aseteria Paramita. 2007. Hubungan Peran Budaya Perusahaan, Terhadap Penerapan Good *Corporate Governance* (GCG). *Journal The Winner* Vol 87. No. 2

Robbins, Stephen H. 1990. *Organization Theory: Struture Design, and Application.* Engglewood Cliff, NJ: prentice Hall.

Robbins, Stephen H. 1992. *Essential of Organizational Behavior.* Edisi 3. Engglewood Cliff, NJ: prentice Hall.

Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi Edisi Pertama,* Cetakan ke-1. Jakarta: Kencana Media Group.

Tjiharjadi, Semuil. 2007. Pentingnya Posisi Budaya dan Efektivitas Organisasi dalam Kompetisi di Masa Depan, *Jurnal Manajemen* Vol 6. No.2

Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi.* Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.

Yu, Cui dan Ting Zhang. 2010. Internal Factors Affecting the Organizational Internalization Process: Evidence from Huawei Case Study, *Master’s* *Dissertation in MoIBD.*