

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Bank merupakan lembaga keuangan yang memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional melalui fungsi intermediasi keuangan. Dalam industri perbankan yang semakin kompetitif dan dinamis, kepercayaan menjadi faktor utama yang menentukan keberlangsungan dan keberhasilan bank dalam mempertahankan nasabah. Masyarakat tidak hanya menilai bank dari sisi produk dan teknologi, tetapi juga dari integritas, profesionalisme, serta kualitas layanan yang diberikan. Oleh karena itu, penguatan budaya kerja dan kinerja sumber daya manusia menjadi aspek krusial dalam menghadapi persaingan industri perbankan.



Sumber : Dokumentasi Peneliti

**Gambar 1.1 Gedung Bank Mandiri Kembang Jepun**

Perkembangan industri perbankan di Indonesia semakin kompetitif dan dinamis. Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk merupakan bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang didirikan pada 2 Oktober 1998 dan memiliki peran penting dalam sistem keuangan nasional. Selain fokus pada pengembangan bisnis dan teknologi, Bank Mandiri juga menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai prioritas utama melalui penguatan budaya organisasi. Sejalan dengan kebijakan pemerintah, Bank Mandiri menginternalisasi *Core Values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebagai nilai dasar BUMN yang menjadi pedoman perilaku kerja karyawan (Auliana & Ghalib, 2024). Nilai-nilai tersebut berfungsi sebagai kerangka normatif dalam membentuk sikap, perilaku, dan pola kerja karyawan dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Berlandaskan nilai AKHLAK, Bank Mandiri mengembangkan nilai budaya perusahaan yang dirangkum dalam TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, dan Excellence*) sebagai pedoman utama dalam menjalankan aktivitas bisnis dan pelayanan. TIPCE tidak hanya menjadi slogan organisasi, tetapi dijabarkan ke dalam lima nilai budaya dan sepuluh perilaku utama yang harus diterapkan oleh seluruh insan Bank Mandiri. Internalisasi nilai TIPCE diharapkan mampu membentuk sumber daya manusia yang berdaya saing global, adaptif terhadap perubahan, serta berorientasi pada kinerja dan pelayanan prima.

Penerapan nilai TIPCE memiliki urgensi yang tinggi, khususnya bagi karyawan *frontliner* yang berinteraksi langsung dengan nasabah. TIPCE menjadi panduan formal dalam membangun hubungan kerja yang profesional dan

berorientasi pada kepuasan nasabah (Onsardi & Riastami, 2023). *Trust* dan *integrity* berperan dalam menjaga kepercayaan pemangku kepentingan, *professionalism* memastikan kompetensi dan kualitas kerja, *customer focus* menempatkan kebutuhan nasabah sebagai prioritas utama, sedangkan *excellence* mendorong inovasi dan pencapaian kinerja terbaik secara berkelanjutan.

Secara empiris, berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa nilai *trust*, *integrity*, dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kualitas layanan. Penelitian (Iryansyah, Mardjuni, & Suriani, 2020) pada bank BUMN menemukan bahwa kepercayaan dan integritas yang diterapkan secara konsisten mampu meningkatkan komitmen serta kinerja karyawan. Penelitian (Onsardi & Riastami, 2023) juga menunjukkan bahwa internalisasi nilai budaya organisasi pada sektor perbankan berpengaruh positif terhadap kualitas layanan dan kepuasan nasabah. Namun, studi-studi lain dalam jurnal bereputasi internasional menegaskan bahwa implementasi nilai budaya sering kali menghadapi tantangan berupa resistensi perubahan, birokrasi yang berlapis, serta kesenjangan antara nilai yang dicanangkan secara formal dengan praktik kerja di lapangan (Covey & Merrill, 2018).

Kondisi tersebut juga relevan dengan implementasi *The Speed of Trust* di Bank Mandiri. Meskipun Bank Mandiri telah menerapkan berbagai sistem pendukung seperti *Whistleblowing System* (WBS-LTC), program inovasi internal, serta memperoleh sertifikasi internasional ISO 56002, dalam praktiknya masih ditemukan kendala berupa alur kerja yang lambat, pengambilan keputusan berlapis, serta belum meratanya internalisasi nilai TIPCE di seluruh unit kerja. Perbedaan

latar belakang sumber daya manusia, resistensi pegawai lama terhadap perubahan, serta perbedaan budaya daerah turut memengaruhi efektivitas penerapan nilai TIPCE.

Berikut adalah data kinerja keuangan Bank Mandiri tahun 2024 yang dapat dianalisis dalam konteks implementasi nilai-nilai TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, Excellence*) dan sistem pengawasan internal.

**Tabel 1.1**  
**Indikator Kinerja Karyawan Bank Mandiri Tahun 2024**

| INDIKATOR  | NILAI/CAPAIAN                           |
|--|---|
| Skor Keterikatan Pegawai ( <i>Engagement Score</i> ) | 89,65% (Desember 2023)                  |
| Peringkat Top Companies LinkedIn 2024                | Peringkat 1 di Indonesia                |
| Sertifikasi ISO 56002 (Manajemen Inovasi)            | Diperoleh Mei 2024                      |
| Program Mandiri <i>Innovation Xperience</i> (MIX)    | Implementasi ekosistem inovasi internal |
| <i>Whistleblowing System</i> (WBS-LTC)               | Dikelola oleh pihak ketiga independen   |

Sumber : (*Mandiri, Annual Report & Sustainability Report, 2024*)

Berdasarkan tabel 1.1 data kinerja Bank Mandiri tahun 2024, capaian seperti skor keterikatan pegawai yang tinggi, peringkat pertama *Top Companies* LinkedIn Indonesia, serta pengelolaan sistem pengendalian internal menunjukkan komitmen organisasi terhadap penguatan nilai *trust, integrity, dan excellence*. Namun demikian, capaian tersebut belum sepenuhnya menggambarkan bagaimana nilai TIPCE diimplementasikan secara nyata pada tingkat unit kerja dan bagaimana dampaknya terhadap kinerja karyawan serta budaya organisasi secara kontekstual.

Berdasarkan uraian tersebut, meskipun nilai TIPCE secara teoritis dan empiris terbukti berkontribusi positif terhadap kinerja dan budaya organisasi, masih terdapat celah penelitian terkait bagaimana implementasi nilai-nilai tersebut dijalankan secara nyata di tingkat cabang. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji secara mendalam. Penulis melakukan penelitian menggunakan metode kualitatif dengan judul **“Dampak Implementasi Nilai TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, Excellence*) Pada Kinerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Di Bank Mandiri Surabaya”**.

### **1.2 Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka fokus penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses implementasi nilai TIPCE di Bank Mandiri Surabaya?
2. Bagaimana penerimaan dan persepsi karyawan terhadap nilai TIPCE di Bank Mandiri Surabaya?
3. Bagaimana implementasi nilai TIPCE mempengaruhi kinerja karyawan di Bank Mandiri Surabaya?
4. Bagaimana dampak implementasi nilai TIPCE terhadap budaya organisasi di Bank Mandiri Surabaya?
5. Bagaimana implementasi nilai TIPCE mempengaruhi percepatan karir karyawan di Bank Mandiri Surabaya?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang masalah, penelitian ini bermaksud untuk menganalisis dampak implementasi nilai TIPCE (*trust, integrity,*

*professionalism, customer focus, excellence*) pada kinerja karyawan dan budaya organisasi di Bank Mandiri Surabaya. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi mengenai:

1. Untuk menganalisis bagaimana proses implementasi nilai TIPCE di Bank Mandiri Surabaya.
2. Untuk menganalisis bagaimana penerimaan dan persepsi karyawan terhadap nilai TIPCE di Bank Mandiri Surabaya.
3. Untuk menganalisis bagaimana implementasi nilai TIPCE mempengaruhi kinerja karyawan di Bank Mandiri Surabaya.
4. Untuk menganalisis bagaimana dampak implementasi nilai TIPCE terhadap budaya organisasi di Bank Mandiri Surabaya.
5. Untuk menganalisis bagaimana implementasi nilai TIPCE mempengaruhi percepatan karir karyawan di Bank Mandiri Surabaya.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini dapat dirasakan oleh tiga pihak yakni bagi perusahaan, bagi peneliti, dan bagi pembaca. Adapun penelitian mengenai “Dampak Implementasi Nilai TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, Excellence*) Pada Kinerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Di Bank Mandiri Surabaya” akan bermanfaat bagi:

1. Bagi Bank Mandiri Surabaya

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Surabaya terutama dapat memberikan panduan praktis dan strategis bagi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Surabaya dalam meningkatkan kepercayaan di seluruh tingkatan organisasi, yang pada akhirnya akan mendukung peningkatan kinerja dan pertumbuhan perusahaan.

2. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Universitas Hayam Wuruk Perbanas

Hasil dalam penelitian ini di inginkan dapat bermanfaat kepada Universitas Hayam Wuruk Perbanas baik dalam akademik yang dapat membagikan pembelajaran bagi mahasiswa/i dalam konsentrasi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

**1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika hasil dari penulisan ini dibagi menjadi lima bab yang bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai isi dari penelitian agar lebih jelas dan lebih terstruktur.

Adapun susunan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

## BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai latar belakang yang menjadi alasan pemilihan judul. Kedua fokus penelitian yang terdiri dari suatu fenomena yang terjadi yang pada akhirnya sampai pada pertanyaan penelitian. Ketiga tujuan penelitian, keempat manfaat penelitian dan kelima sistematika penulisan.

## BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan menjelaskan tentang perspektif dan kajian teoritis berisi deskripsi teori dan konsep yang akan dipergunakan, penelitian terdahulu, landasan teori, dan kerangka pemikiran.

## BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini menguraikan mengenai rancangan penelitian, batasan penelitian, daftar pertanyaan, informan, teknik analisis serta triangulasi data.

## BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan mengenai gambaran umum dari unit penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan dari hasil pengujian.

## BAB V : PENUTUP

Pada bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan, yang berisi jawaban dari permasalahan yang diperoleh peneliti dari hasil penelitian, dan saran yang juga ditujukan kepada pihak-pihak yang terkait dengan hasil penelitian.