

BAB II

PERSPEKTIF DAN KAJIAN TEORITIS

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini dilakukan terkait dengan beberapa penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu ada kaitannya dengan penelitian saat ini, yaitu topik penelitian, permasalahan yang diangkat, populasi dan sampel, tujuan, metode penelitian, hasil penelitian terdahulu, serta persamaan dan perbedaan antara peneliti terdahulu dengan peneliti saat ini.

2.2.1 **Amanda, Prastiono & Hidayat, 2025**

Dalam penelitian yang berjudul “*Analysis of Organizational Culture at Bank Mandiri Taspen KCP Sumedang*”, di mana tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui implementasi budaya organisasi dan upaya untuk meningkatkan budaya organisasi di Bank Mandiri Taspen KCP Sumedang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling*, dengan informan penelitian sebanyak 8 orang. Hasil dari penelitian ini adalah analisis budaya organisasi di Bank Mandiri Taspen KCP Sumedang adalah: Kesadaran diri, karyawan merasa puas bekerja dan dapat memenuhi target perusahaan. Agresivitas, karyawan dan anggota organisasi selalu penuh inisiatif. Kepribadian, karyawan benar-benar menghargai, menghormati, dan melayani pelanggan karena mereka bekerja di sektor jasa dan berorientasi pada kepuasan pelanggan sebagai pusat keuntungan. Kinerja, karyawan selalu memprioritaskan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan mereka untuk mencapai

target perusahaan. Orientasi tim, karyawan dalam setiap tugas dan masalah tim kerja selalu diselesaikan dengan baik dan selalu berkonsultasi dengan atasan mereka. Hal ini berlaku untuk Bank Mandiri Taspen KCP Sumedang dalam rangka menerapkan nilai-nilai yang membimbing sumber daya manusia dalam melaksanakan kewajiban dan perilaku mereka di dalam organisasi.

Persamaan:

- a. Membahas tentang pengaruh budaya organisasi di Bank Mandiri
- b. Sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif
- c. Teknik pengumpulan data juga sama yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi

Perbedaan:

- a. Topik penelitian yang digunakan oleh peneliti terdahulu menjelaskan mengenai *analysis of organizational culture at Bank Mandiri Taspen KCP Sumedang*. Sedangkan peneliti sekarang menjelaskan mengenai dampak implementasi nilai TIPCE (*trust, integrity, professionalism, customer focus, excellence*) pada kinerja karyawan dan budaya organisasi di Bank Mandiri Surabaya.
- b. Informan yang digunakan juga berbeda yaitu peneliti terdahulu menggunakan informan 8 orang, sedangkan peneliti sekarang menggunakan 12 informan terdiri dari jajaran karyawan, nasabah dan masyarakat sekitar Bank Mandiri Surabaya
- c. Tempat penelitian sebelumnya dilakukan di Bank Mandiri Taspen KC Sumedang, sedangkan peneliti saat ini dilakukan di Bank Mandiri Surabaya.

2.2.2 Setia, Yuniarsih, Hadijah & Juniarti, 2024

Dalam penelitian yang berjudul “*Analysis Of The Role Of Organizational Culture In Optimizing Employee Performance In Islamic Banks*”, di mana tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui budaya organisasi bank syariah didasarkan pada sistem yang berlandaskan Al-Qur'an dan As-Sunnah dalam aktivitas perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengambilan sampel adalah teknik snowball. Sampel penelitian ini adalah 21 informan dari berbagai kalangan. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa implementasi budaya organisasi syariah dalam meningkatkan kinerja dan melaksanakan aktivitas berdasarkan nilai budaya MASLAHAH pada setiap karyawan menjadi pedoman meskipun kinerja karyawan masih dalam tahap perkembangan pencapaian target rencana bisnis.

Persamaan:

- a. Sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif
- b. Membahas tentang budaya organisasi pada perbankan
- c. Sama-sama menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu teknik snowball

Perbedaan:

- a. Topik penelitian yang digunakan oleh penelitian terdahulu menjelaskan mengenai *analysis of the role of organizational culture in optimizing employee performance in Islamic Banks*. Sedangkan peneliti sekarang menjelaskan mengenai dampak implementasi nilai TIPCE (*trust, integrity,*

professionalism, customer focus, excellence) pada kinerja karyawan dan budaya organisasi di Bank Mandiri Surabaya.

- b. Informan yang digunakan juga berbeda yaitu peneliti terdahulu menggunakan 21 informan dari berbagai kalangan, sedangkan peneliti sekarang menggunakan 12 informan jajaran karyawan, nasabah dan masyarakat sekitar di Bank Mandiri Surabaya
- c. Tempat penelitian sebelumnya dilakukan di PT Bank Central BJB Syariah, sedangkan peneliti saat ini dilakukan di Bank Mandiri Surabaya.

2.2.3 Iryansyah, Mardjuni, & Suriani, 2020

Dalam penelitian yang berjudul “*Penerapan Budaya TIPCE (Trust, Integrity, Professionalism, Costumer Service, Excelent) Dan Komitmen Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Sidrap*”, di mana tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji, menganalisis penerapan budaya tipce (*trust, integrity, professionalism, costumer service, excelent*) dan komitmen dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Sidrap. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Sampel penelitian ini adalah *Branch Manager, Customer Service, Teller, Credit Quality Control dan Security*. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa budaya kerja dapat tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang bekerjasama dalam suatu organisasi dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus diterima yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru.

Persamaan:

- a. Membahas tentang peningkatan kinerja karyawan
- b. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kualitatif
- c. Teknik pengambilan data menggunakan dokumentasi, observasi, dan wawancara.
- d. Membahas tentang budaya organisasi TIPCE (*Trust, Integrity, Profesionalism, Costumer Service, Excelent*)

Perbedaan:

- a. Topik penelitian yang digunakan oleh penelitian terdahulu menjelaskan mengenai penerapan budaya TIPCE (*trust, integrity, profesionalism, costumer service, excelent*) dan komitmen dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Sidrap. Sedangkan penelitian sekarang mengenai dampak implementasi nilai TIPCE (*trust, integrity, profesionalism, customer focus, excellence*) pada kinerja karyawan dan budaya organisasi di Bank Mandiri Surabaya.
- b. Informan yang digunakan juga berbeda yaitu peneliti terdahulu menggunakan informan *Branch Manager, Customer Service, Teller, Credit Quality Control* dan *Security*, sedangkan peneliti sekarang menggunakan 12 informan jajaran karyawan, nasabah dan masyarakat sekitar di Bank Mandiri Surabaya.
- c. Tempat penelitian sebelumnya dilakukan di PT. Bank Mandiri Tbk (Persero) Cabang Sidrap (Sulawesi Selatan), sedangkan peneliti saat ini dilakukan di Bank Mandiri Surabaya.

2.2.4 Saria & Astuti, 2025

Dalam penelitian yang berjudul “*Peran Pimpinan dan budaya organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan di Bank Muamalat Kota Metro*”, di mana tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran pimpinan dan budaya organisasi memengaruhi motivasi kerja karyawan di Bank Muamalat Kota Metro. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif. Sampel penelitian ini adalah 5 orang, dengan komposisi usia antara 23 hingga 45 tahun, dan latar belakang pendidikan sarjana. Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa kepala cabang Bank Muamalat Kota Metro menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan suportif yang konsisten, sehingga karyawan merasakan keterlibatan langsung dalam setiap proses pengambilan keputusan. Dalam praktiknya, setiap awal pekan pimpinan mengundang seluruh tim untuk diskusi target dan tantangan operasional, bukan sekadar menyampaikan instruksi, melainkan membuka ruang bagi saran, keluhan, dan ide-ide perbaikan. Salah satu karyawan menuturkan bahwa momen “*brainstorming*” ini membuatnya merasa dihargai sebagai kontributor, bukan hanya pelaksana tugas.

Persamaan:

- a. Sama-sama menggambarkan budaya organisasi
- b. Sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif

Perbedaan:

- a. Topik penelitian yang digunakan oleh penelitian terdahulu menjelaskan mengenai peran pimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di Bank Muamalat Kota Metro. Sedangkan peneliti sekarang menjelaskan mengenai dampak implementasi nilai TIPCE (*trust*,

integrity, professionalism, customer focus, excellence) pada kinerja karyawan dan budaya organisasi di Bank Mandiri Surabaya.

- b. Informan yang digunakan juga berbeda yaitu peneliti terdahulu menggunakan informan 5 orang, dengan komposisi usia antara 23 hingga 45 tahun, dan latar belakang pendidikan sarjana, sedangkan peneliti sekarang menggunakan 12 informan jajaran karyawan, nasabah dan masyarakat sekitar di Bank Mandiri Surabaya.
- c. Tempat penelitian sebelumnya dilakukan di Bank Muamalat Kota Metro, sedangkan peneliti saat ini dilakukan di Bank Mandiri Surabaya.

2.2.5 Holis, Dewi, & Purnomo, 2022

Dalam penelitian yang berjudul “*Dampak Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Jember*”, di mana tujuan dari penelitian ini adalah untuk memutuskan dampak budaya otoritatif dan tanggung jawab pada komitmen terhadap pelaksanaan pada pegawai Bank Mandiri Area Jember. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Sampel penelitian ini adalah 35 pegawai mandiri Unit Operation dan Support. Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa budaya otoritatif secara langsung mempengaruhi pelaksanaan pada pegawai Bank Mandiri Area Jember, dan tanggung jawab pada komitmen secara langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan pada pegawai Bank Mandiri Area Jember.

Persamaan:

- a. Membahas tentang dampak budaya organisasi
- b. Sama-sama menggunakan objek penelitian kinerja pegawai Bank Mandiri

Perbedaan:

- a. Topik penelitian yang digunakan oleh penelitian terdahulu menjelaskan mengenai dampak budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Jember. Sedangkan peneliti sekarang menjelaskan mengenai dampak implementasi nilai TIPCE (*trust, integrity, professionalism, customer focus, excellence*) pada kinerja karyawan dan budaya organisasi di Bank Mandiri Surabaya.
- b. Informan yang digunakan juga berbeda yaitu peneliti terdahulu menggunakan informan 35 pegawai mandiri Unit Operation dan Support, sedangkan peneliti sekarang menggunakan 12 informan jajaran karyawan, nasabah dan masyarakat sekitar di Bank Mandiri Surabaya.
- c. Tempat penelitian sebelumnya dilakukan di PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Jember, sedangkan peneliti saat ini dilakukan di Bank Mandiri cabang Surabaya.

2.2.6 Onsardi & Riastami, 2023

Dalam penelitian yang berjudul "*Pengaruh Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Taspen Cabang Bengkulu*", di mana tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri Taspen Cabang Bengkulu. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sampel penelitian ini adalah 52 orang kinerja karyawan Bank Mandiri Taspen Cabang Bengkulu. Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa beban kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama

berpengaruh terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa keduanya harus dikelola dengan baik untuk mencapai kinerja optimal.

Persamaan:

- a. Membahas tentang kinerja karyawan
- b. Membahas tentang kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Perbedaan:

- a. Topik penelitian yang digunakan oleh penelitian terdahulu menjelaskan mengenai pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri Taspen Cabang Bengkulu. Sedangkan peneliti sekarang menjelaskan mengenai dampak implementasi nilai TIPCE (*trust, integrity, professionalism, customer focus, excellence*) pada kinerja karyawan dan budaya organisasi di Bank Mandiri Surabaya.
- b. Informan yang digunakan juga berbeda yaitu peneliti terdahulu menggunakan informan 52 orang kinerja karyawan Bank Mandiri Taspen Cabang Bengkulu, sedangkan peneliti sekarang menggunakan 12 informan jajaran karyawan, nasabah dan masyarakat sekitar di Bank Mandiri Surabaya.
- c. Tempat penelitian sebelumnya dilakukan di Bank Mandiri Taspen Cabang Bengkulu, sedangkan peneliti saat ini dilakukan di Bank Mandiri Surabaya.

2.2.7 Hermin, 2024

Dalam penelitian yang berjudul “*Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri Cabang Watansoppeng*”, di mana tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh

budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Watansoppeng. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Mandiri Cabang Watansoppeng yang berjumlah 40 karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Watansoppeng. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri Cabang Watansoppeng.

Persamaan:

- a. Sama-sama memberikan informasi penting untuk memberi tahu pembaca dan public bahwa pengaruh terhadap budaya organisasi di Bank Mandiri
- b. Membahas tentang kinerja karyawan pada Bank Mandiri

Perbedaan:

- a. Topik penelitian yang digunakan oleh penelitian terdahulu menjelaskan mengenai analisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Watansoppeng. Sedangkan peneliti sekarang menjelaskan mengenai dampak implementasi nilai TIPCE (*trust, integrity, professionalism, customer focus, excellence*) pada kinerja karyawan dan budaya organisasi di Bank Mandiri Surabaya.
- b. Informan yang digunakan juga berbeda yaitu peneliti terdahulu menggunakan seluruh karyawan Bank Mandiri Cabang Watansoppeng yang berjumlah 40 karyawan, sedangkan peneliti sekarang menggunakan 12

informan jajaran karyawan, nasabah dan masyarakat sekitar di Bank Mandiri Surabaya.

- c. Tempat penelitian sebelumnya dilakukan di Bank Mandiri Cabang Watansoppeng, sedangkan peneliti saat ini dilakukan di Bank Mandiri Surabaya.

2.2.8 Caniago & Sudarmi, 2021

Dalam penelitian yang berjudul “*Analisis Pengaruh Kepercayaan Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan*”, di mana tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh kepercayaan terhadap kinerja perusahaan dan pengaruh motivasi terhadap kinerja perusahaan serta pengaruh secara simultan kepercayaan dan motivasi terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode jenis penelitian eksplanatori yang juga bersifat korelasional. Sampel penelitian ini adalah Unit LP3I College sebanyak 55 orang. Hasil dari penelitian ini adalah kepercayaan dan motivasi karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Artinya hasil penelitian membuktikan adanya pengaruh yang signifikan kepercayaan dan motivasi karyawan secara simultan terhadap kinerja perusahaan.

Persamaan:

- a. Membahas tentang kepercayaan karyawan
- b. Membahas tentang kinerja karyawan

Perbedaan:

- a. Topik penelitian yang digunakan oleh penelitian terdahulu menjelaskan mengenai analisis pengaruh kepercayaan dan motivasi karyawan terhadap

kinerja perusahaan. Sedangkan peneliti sekarang menjelaskan mengenai dampak implementasi nilai TIPCE (*trust, integrity, professionalism, customer focus, excellence*) pada karyawan dan budaya organisasi di Bank Mandiri Surabaya.

- b. Informan yang digunakan juga berbeda yaitu peneliti terdahulu menggunakan Unit LP3I College sebanyak 55 orang, sedangkan peneliti sekarang menggunakan 12 informan jajaran karyawan, nasabah dan masyarakat sekitar di Bank Mandiri Surabaya.
- c. Tempat penelitian sebelumnya dilakukan di Unit LP3I College, sedangkan peneliti saat ini dilakukan di Bank Mandiri Surabaya.

Tabel 2.1

Tabel Perbandingan Penelitian Saat ini Dengan Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Sampel	Metode	Hasil Penelitian
Amanda, Prastiono & Hidayat, 2025	<i>Analysis of Organizational Culture at Bank Mandiri Taspen KCP Sumedang</i>	8 orang	Metode Kualitatif	Bank Mandiri Taspen KCP Sumedang dalam rangka menerapkan nilai-nilai yang membimbing sumber daya manusia dalam melaksanakan kewajiban dan perilaku mereka di dalam organisasi.
Setia, Yuniarsih, Hadijah & Juniarti, 2024	<i>Analysis Of The Role Of Organizational Culture In Optimizing Employee Performance In Islamic Banks</i>	21 informan dari berbagai kalangan	Metode Deskriptif Kualitatif	Implementasi budaya organisasi syariah dalam meningkatkan kinerja dan melaksanakan aktivitas berdasarkan nilai budaya MASLAHAH pada setiap karyawan menjadi pedoman meskipun kinerja karyawan masih dalam tahap perkembangan pencapaian target rencana bisnis.
Muhammad Rezky Iryansyah; Sukmawati Mardjuni; Seri Suriani (2020)	Penerapan Budaya TIPCE (<i>Trust, Integrity, Profesionalism, Costumer Service, Excelent</i>) Dan Komitmen Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Sidrap	<i>Branch Manager, Customer Service, Teller, Credit Quality Control dan Security</i>	Kualitatif Dengan Pendekatan Fenemologi	Hasil penelitian ini adalah bahwa budaya kerja dapat berkembang karena dibentuk dan diperkuat oleh individu yang bekerja sama dalam suatu organisasi.
Saria & Astuti, 2025	Peran Pimpinan dan budaya organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan di Bank Muamalat Kota Metro	5 orang, dengan komposisi usia antara 23 hingga 45 tahun, dan latar belakang pendidikan sarjana	Metode Kualitatif Deskriptif	Kepala cabang Bank Muamalat Kota Metro menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan suportif yang konsisten, sehingga karyawan merasakan keterlibatan langsung dalam setiap proses pengambilan keputusan.
Muhammad Nur Holis; Yunita P. Dewi; Endri Purnomo (2022)	Dampak Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Jember	35 Pegawai Mandiri Unit Operation Dan Support	Metode Kuantitatif	Budaya otoritatif secara langsung mempengaruhi pelaksanaan pada pegawai Bank Mandiri Area Jember, dan tanggung jawab pada komitmen secara langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan pada pegawai Bank Mandiri Area Jember.
Onsardi; Indar Riastami (2023)	Pengaruh Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Taspen Cabang Bengkulu	52 Orang Kinerja Karyawan Bank Mandiri Taspen Cabang Bengkulu	Metode Kuantitatif	Beban kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa keduanya harus dikelola dengan baik untuk mencapai kinerja optimal.

Hermin (2024)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri Cabang Watansoppeng	Seluruh Karyawan Bank Mandiri Cabang Watansoppeng Yang Berjumlah 40 Karyawan	Metode Kuantitatif	Bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Watansoppeng. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri Cabang Watansoppeng.
Aspizain Caniago; Wuly Sudarmi (2021)	Analisis Pengaruh Kepercayaan Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan	Unit LP3I College Sebanyak 55 Orang	Metode Penelitian Kuantitatif	Kepercayaan dan motivasi karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Artinya hasil penelitian membuktikan adanya pengaruh yang signifikan kepercayaan dan motivasi karyawan secara simultan terhadap kinerja perusahaan.
Novita Chandra Ayu Kusuma (2024)	Dampak Implementasi Nilai TIPCE (<i>Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, Excellence</i>) Pada Kinerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Di Bank Mandiri Surabaya.	Jajaran Karyawan, Nasabah Dan Masyarakat Sekitar Di Bank Mandiri Surabaya	Kualitatif	-

Sumber : (Amanda, Prastiono & Hidayat, 2025); (Setia, Yuniarsih, Hadijah & Juniarti, 2024); (Iryansyah, Mardjuni, & Suriani, 2020); (Saria & Astuti, 2025); (Holis, Dewi, & Purnomo, 2022); (Onsardi & Riastami, 2023); (Hermin, 2024); (Caniago & Sudarmi, 2021); (Kusuma, 2024)

2.2 Kajian Teoritis

Pada bagian ini akan membahas teori-teori yang mendasari dan mendukung penelitian. Penelitian ini akan menjelaskan secara sistematis dari dampak implementasi nilai TIPCE (*trust, integrity, professionalism, customer focus, excellence*) pada kinerja karyawan dan budaya organisasi di Bank Mandiri Surabaya.

2.2.1 Implementasi

a. Pengertian Implementasi

Secara umum istilah implementasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti pelaksanaan atau penerapan (KBBI, 2024). Istilah implementasi biasanya dikaitkan dengan suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu. Memahami apa itu implementasi, termasuk berbagai tahap dan proses yang terlibat. Implementasi adalah langkah nyata yang diambil untuk menerapkan kebijakan, strategi, atau nilai-nilai tertentu dalam suatu organisasi.

Pengertian implementasi dalam (Jasin, 2021) bahwa implementasi merupakan suatu proses penerapan ide, konsep, kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan maupun nilai dan sikap. Implementasi itu bukan sekedar aktivitas saja, tetapi juga kegiatan terencana yang dilaksanakan dengan sungguh-sungguh berdasarkan acuan-acuan yang direncanakan dengan sungguh-sungguh.

Menurut (Pintarnya, 2023) Implementasi melibatkan serangkaian kegiatan yang dirancang untuk menjalankan rencana atau kebijakan tertentu. Ini dapat melibatkan alokasi sumber daya, pengaturan struktur organisasi, pelatihan

karyawan, pengembangan perangkat lunak, atau segala macam langkah yang diperlukan untuk menjalankan suatu ide atau rencana secara praktis.

Berdasarkan teori diatas dapat dipahami bahwa kata implementasi bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan atau mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa implementasi bukan sekedar aktivitas tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan.

b. Tujuan Implementasi

Tujuan utama dari implementasi bervariasi tergantung pada konteksnya, tetapi secara umum, jada beberapa tujuan umum yang sering dikejar dalam proses implementasi:

Pertama, Mencapai Hasil yang Diinginkan. Tujuan utama dari implementasi adalah mencapai hasil atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ini bisa berupa pengembangan produk, pelaksanaan kebijakan, pengenalan layanan baru, atau pencapaian tujuan strategis dalam organisasi. Implementasi yang berhasil adalah ketika hasil yang diharapkan tercapai dengan baik;

Kedua, Efisiensi dan Efektivitas. Implementasi yang baik harus mementingkan efisiensi dan efektivitas. Efisiensi berarti mencapai hasil dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara bijaksana, sementara efektivitas mengacu pada kemampuan implementasi untuk menghasilkan dampak yang diinginkan. Tujuan ini menggaris bawahi pentingnya merencanakan dan melaksanakan implementasi dengan tepat agar hasil yang dihasilkan sebanding dengan upaya yang dikeluarkan;

Ketiga, Kesesuaian dan Kepatuhan. Implementasi harus sesuai dengan rencana atau regulasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Ini bisa berarti memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil sesuai dengan standar atau pedoman yang berlaku, serta memastikan kepatuhan terhadap hukum atau peraturan yang relevan.

2.2.2 TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, Excellence*)

Sejalan dengan transformasi bisnis, Bank Mandiri melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai-nilai budaya untuk menjadi pedoman pegawai dalam berperilaku, yaitu 5 (lima) nilai budaya perusahaan yang disebut “TIPCE” (Mandiri, 2024). Budaya TIPCE (*trust, integrity, professionalism, customer focus, excellence*) mulai diterapkan sejak tahun berdirinya Bank Mandiri hingga tahun 2005. Tentu saja ini merupakan sesuatu hal yang urgent mengingat Bank Mandiri merupakan bank pemerintah terkemuka. Maka, pada tahun 2005-lah dibentuk budaya TIPCE (*trust, integrity, professionalism, customer focus, excellence*) yang mengorientasikan untuk menjadikan Bank Mandiri menjadi bank nomor satu di Indonesia.

Menurut (Iryansyah, Mardjuni, & Suriani, 2020) Budaya kerja TIPCE memberikan manfaat bagi para karyawan yang terdapat di Bank Mandiri salah satunya menurut *officer* yang bekerja di Bank Mandiri yakni dengan adanya budaya kerja TIPCE membuat komunikasi dan hubungan emosional yang menjadi lebih baik dan profesional serta menjadi lebih handal dalam melayani nasabah. Selain itu, menurut salah seorang karyawan yang bekerja di bagian Teller, dengan adanya budaya kerja TIPCE dalam bekerja dapat menjaga hubungan sesama karyawan dan selalu berinovasi untuk memberikan yang terbaik untuk nasabah.

Hubungan yang terjalin dengan baik dalam lingkungan kerja akan memudahkan karyawan untuk mencapai kesuksesan. Salah satu yang diperlukan agar hubungan terjalin dengan baik adalah kepercayaan. Dengan adanya rasa saling percaya, setiap karyawan merasa bebas mengeluarkan pendapat dan sharing ide. Apabila seandainya terjadi konflik maka konflik tersebut dapat dikategorikan sebagai konflik produktif. Selain itu juga rasa saling percaya dibutuhkan untuk menyelaraskan visi misi dan strategi yang dijalankan karyawan.

a. *Trust* (Kepercayaan)

Kepercayaan tumbuh berdasarkan keyakinan, keluhuran, kehandalan karakter dan kepribadian. Dalam kehidupan sehari-hari, kepercayaan ini diwujudkan dalam perilaku saling menghargai dan bekerja sama serta tindakan yang jujur, tulus, terbuka dan tidak sungkan. Dalam melakukan tugasnya para insan Bank Mandiri diharuskan selalu jujur dalam bertindak dan tulus dalam menjalankan dan melaksanakan tanggung jawab. Insan mandirian juga di himbau untuk tidak menerima gratifikasi atau *Special Payment* dari nasabah atau mendapatkan fasilitas tertentu dari rekanan serta selalu mengedepankan prinsip *Good Corporate Governance* saat berinteraksi dengan para nasabah.

b. *Integrity* (Integritas)

Suatu konsep yang berhubungan dengan konsistensi dalam tindakan, metode serta prinsip. Integritas seseorang diwujudkan dengan tindakan disiplin. Dalam dunia kerja karyawan yang menjunjung tinggi integritas sudah pasti memiliki pribadi yang jujur dan karakter yang kuat. Dengan adanya integritas dalam budaya kerja, para insan Bank Mandiri karyawan menjadi konsisten dan

lebih disiplin dalam bekerja. Selain itu, mereka juga diharuskan bertutur kata yang baik dan santun serta melayani dengan hati. Integritas sangat diperlukan dalam melayani masyarakat khususnya nasabah Bank Mandiri karena dengan integritas yang dijunjung tinggi, maka dalam pelayanan kepada nasabah akan lebih baik lagi.

c. *Profesionalisme* (Profesional)

Profesionalisme merupakan suatu sikap mental dalam bentuk komitmen dalam meningkatkan kualitas suatu pekerjaan. Profesionalisme terdiri dari dua kriteria pokok yakni keahlian dan pendapatan kedua hal tersebut saling berhubungan. Salah satu sikap profesionalisme yakni mampu menempatkan diri atas situasi dimana kita berada dalam kata lain sikap profesionalisme mampu bersikap tepat dalam segala situasi yang dihadapi dalam dunia kerja diwujudkan dengan tidak mencampur adukkan masalah kantor dengan urusan pribadi.

Seluruh insan Bank Mandiri tentunya memiliki target yang ingin dicapai baik itu dari sisi karir yang ingin maupun penghasilan (*Salary*), untuk mewujudkan itu tentunya setiap karyawan dituntut memiliki sikap handal tangguh, pembelajar serta percaya diri mewujudkan target tersebut. Nilai profesionalisme erat kaitannya dengan kehandalan dan sikap bertanggung jawab, pembelajar dan percaya diri serta mampu menempatkan diri dalam dalam situasi yang dihadapi dan mampu berkomitmen melaksanakan pekerjaan tepat pada waktu sesuai dengan bidang keahliannya.

d. *Customer Focus* (Fokus pada Pelanggan)

Fokus kepada pelanggan adalah perwujudan dari istilah yang selama ini kita kenal dengan sebutan “Pembeli adalah Raja”, fokus kepada pelanggan dalam

industri perbankan adalah suatu sikap fundamental yang patut dijaga dan mendapat perhatian istimewa dengan mengutamakan memberikan pelayanan terbaik secara cepat tepat dan berkesinambungan. Insan Bank Mandiri dituntut jeli melihat kebutuhan pelanggan serta mampu menjawab permasalahan pelanggan dan mampu memberi solusi terbaik dengan cepat dan akurat. Hal ini sangat perlu sehingga pelanggan akan merasa nyaman dan menjadi nasabah loyal.

Selain itu, insan Bank Mandiri diharapkan untuk selalu memiliki empati terhadap nasabah, dan melayani nasabah sesuai standar pelayanan yang telah ditetapkan serta tidak membeda-bedakan pelayanan kepada nasabah yang satu dengan nasabah yang lain. Memberikan pelayanan dan kepuasan pelanggan dengan cepat, tepat mudah dan akurat merupakan salah satu ciri budaya kerja *Customer Focus*, dengan pelayanan yang prima nasabah akan meninggalkan kesan yang baik terhadap karyawan Bank Mandiri dan timbul hubungan emosional dan meningkatkan citra perbankan.

e. *Excellence* (Kesempurnaan)

Kesempurnaan merujuk pada nilai utama dari insan Bank Mandiri untuk senantiasa berupaya meningkatkan proses maupun hasil kinerja secara terus-menerus dan konsisten sehingga pada suatu titik akan tercapai suatu tingkat kesempurnaan yang tertinggi. Dalam keseharian ini, nilai kesempurnaan diwujudkan dalam perilaku yang senantiasa berorientasi pada nilai tambah dan perbaikan secara terus-menerus serta tetap peduli terhadap lingkungan di mana insan Bank Mandiri berada.

Dalam memberikan pelayanan kepada nasabah, karyawan Bank Mandiri perlu fokus melayani pelanggan dan mampu bersaing dengan kompetitor baik dari segi produk dan pelayanan yang diberikan sehingga akan beralih menyimpan dana di Bank Mandiri. Para Insan Mandiri diharapkan untuk selalu peduli kepada lingkungan situasi tempat kerja dan ruang pelayanan sehingga membuat pelanggan nyaman dalam bertransaksi, seluruh insan Bank Mandiri khususnya bagian *Frontliner* wajib menerapkan 3 (Tiga) “S” yakni Salam Senyum Sapa.

Budaya *Excellence* sangat erat kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan hal ini ditunjukkan dengan sikap patriotis dan mental juara yang dimiliki karyawan serta dituntut untuk terus berinovasi untuk menghasilkan nilai tambah untuk mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi (Iryansyah, Mardjuni, & Suriani, 2020).

2.2.3 Teori *Trust*

Menurut (Ubaidillah, Irawan, & Khasani, 2022) kepercayaan penting bagi bank atau perusahaan, karena bank atau perusahaan tidak dapat membangun hubungan jangka panjang tanpa adanya kepercayaan, terutama pada perusahaan jasa. Hal ini yang menyebabkan konsumen menginginkan kepercayaan penuh terhadap penyedia jasa. Kepercayaan sangat penting untuk membangun kepuasan walaupun menjadi pihak yang dipercaya tidaklah mudah tetapi membutuhkan usaha bersama pada masing-masing pihak.

Menurut pendapat Akbar dan Parvez dalam Aziz & Hendrasto (2019) yang menyatakan “memiliki kepercayaan merupakan hal yang krusial dalam memperkuat hubungan yang stabil dan komprehensif antara berbagai pihak yang

terlibat dalam interaksi”. Oleh karena itu, penting untuk membangun kepercayaan nasabah yang tinggi sebagai prioritas utama dalam menciptakan kepercayaan nasabah terhadap bank. Melalui terbangunnya rasa percaya antara bank dengan nasabah memungkinkan terjalinnya hubungan yang kuat dalam bisnis perbankan, di mana bank mempunyai tanggung jawab untuk membangun tingkat kepercayaan yang tinggi pada nasabah agar merasa percaya diri dan aman pada saat menabung di bank.

“The Speed of Trust” merupakan sebuah konsep yang diperkenalkan oleh Stephen M.R. Covey dalam bukunya yang berjudul *“The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything.”* Covey berpendapat bahwa kepercayaan bukan sekedar kebajikan sosial yang lembut namun merupakan faktor penting yang mempengaruhi kecepatan individu dan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran mereka. Ketika kepercayaan hadir, komunikasi menjadi lebih efisien, keputusan dibuat lebih cepat, dan hubungan menjadi lebih kuat. Sebaliknya, ketika kepercayaan kurang, kemajuan akan melambat dan pencapaian tujuan menjadi lebih menantang. Karya Covey menguraikan prinsip-prinsip dan perilaku yang dapat diadopsi oleh individu dan organisasi untuk membangun dan memelihara kepercayaan, sehingga meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan lebih cepat.

“The Speed of Trust” menegaskan pentingnya kepercayaan dalam segala aspek kehidupan peneliti, dan bagaimana kepercayaan tersebut dapat berdampak signifikan. Covey berpendapat bahwa membangun kepercayaan dapat

meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam berbagai hal, mulai dari hubungan pribadi hingga pencapaian bisnis.

Menurut (Covey, 2006) “Lima gelombang kepercayaan”. Model ini diambil dari metafora “efek berantai” yang secara grafis mengilustrasikan sifat saling tergantung dari kepercayaan dan bagaimana ia mengalir dari dalam keluar. Model ini mendefinisikan kelima tingkatan, atau konteks di mana peneliti membentuk kepercayaan. Model ini juga membentuk struktur untuk memahami dan menjadikan kepercayaan bisa ditindaklanjuti sementara.

1. Gelombang Pertama = Kepercayaan Diri

Gelombang yang pertama, kepercayaan diri, berhubungan dengan keyakinan peneliti akan diri sendiri akan kemampuan peneliti untuk menetapkan dan mencapai berbagai sasaran, untuk memelihara berbagai komitmen, untuk mengamalkan apa yang peneliti sendiri ajarkan dan juga dengan kemampuan peneliti untuk menginspirasi kepercayaan pada orang lain. Prinsip kunci yang mendasari gelombang ini adalah kredibilitas, yang berasal dari akar kata *credere* dalam Bahasa Latin, yang berarti “meyakini”. Dalam gelombang pertama ini, peneliti akan menelaah “4 Inti Kredibilitas”, di mana peneliti akan membahas cara-cara untuk meningkatkan kredibilitas peneliti untuk secara mantap membentuk kepercayaan dengan diri sendiri maupun dengan orang lain. Hasil akhir dari karakter yang tinggi dan kompetensi yang tinggi adalah kredibilitas, pertimbangan dan pengaruh.

2. Gelombang Yang Kedua = Kepercayaan Dalam Hubungan

Kepercayaan dalam hubungan adalah tentang cara membentuk dan meningkatkan “rekening kepercayaan” peneliti pada orang lain. Prinsip kunci yang melandasi gelombang ini adalah perilaku yang konsisten; dan dalam bagian ini akan membahas 13 perilaku kunci yang umumnya diperlihatkan oleh para pemimpin dengan kepercayaan yang tinggi di seluruh dunia. Perilaku-perilaku ini didasarkan pada prinsip-prinsip yang mengatur kepercayaan dalam hubungan. Perilaku-perilaku ini berbasis praktisi dan divalidasikan oleh riset. Yang paling menarik adalah fakta bahwa ke-13 perilaku ini bisa dipelajari dan diterapkan oleh individu mana pun pada tingkat apa pun di dalam organisasi mana pun, termasuk keluarga. Hasil bersihnya adalah kemampuan yang meningkat secara berarti, untuk mengembangkan kepercayaan dengan semua pihak yang terlibat untuk meningkatkan hubungan dan mencapai hasil-hasil yang lebih baik.

3. Gelombang Yang Ketiga = Kepercayaan Dalam Organisasi

Kepercayaan dalam organisasi berhubungan dengan bagaimana para pemimpin dapat membangkitkan kepercayaan dalam segala macam organisasi, termasuk bisnis, organisasi-organisasi nirlaba, aparat-aparat pemerintahan, lembaga-lembaga pendidikan, dan keluarga dan dalam tim-tim serta unit-unit mikro lainnya di dalam organisasi. Prinsip kunci yang melandasi gelombang ini, yaitu keselarasan, membantu para pemimpin menciptakan struktur-struktur, sistem-sistem dan simbol-simbol kepercayaan dalam organisasi yang mengurangi atau menghilangkan tujuh pajak kepercayaan dalam organisasi yang paling jahat dan mahal, serta menciptakan tujuh dividen kepercayaan dalam organisasi yang sangat besar.

4. Gelombang Keempat = Kepercayaan Pasar

Kepercayaan pasar adalah tingkatan di mana hampir semua orang dengan jelas memahami dampak kepercayaan. Prinsip yang melandasi di balik gelombang ini adalah reputasi. Ini adalah tentang merek perusahaan (maupun merek pribadi), yang mencerminkan kepercayaan para pelanggan, investor dan yang lainnya di pasar. Semua orang tahu bahwa merek secara ampuh memengaruhi perilaku dan loyalitas pelanggan. Ketika ada merek dengan kepercayaan yang tinggi, para pelanggan lebih banyak membeli, lebih banyak merekomendasikan, tidak cepat menghakimi, dan lebih setia.

5. Gelombang Kelima = Kepercayaan Masyarakat

Kepercayaan masyarakat adalah tentang menciptakan nilai bagi orang lain dan bagi masyarakat pada umumnya. Prinsip yang melandasi gelombang ini adalah kontribusi. Dengan berkontribusi atau “membalas budi”, peneliti mengonter kecurigaan, sinisme dan pajak-pajak warisan kepercayaan yang rendah di dalam masyarakat. Peneliti juga menginspirasi yang lain untuk menciptakan nilai dan berkontribusi juga. Tergantung pada peran dan tanggung jawab peneliti, peneliti mungkin mempunyai pengaruh lebih besar atau lebih kecil sementara peneliti bergeser melalui masing-masing gelombang secara berurutan.

Bahkan kepercayaan pada tingkatan masyarakat (gelombang kelima) pun bisa secara spesifik ditelusuri kembali kepada persoalan-persoalan pada tingkatan individu (gelombang pertama), dan bahwa persoalan-persoalan pada kepercayaan individu sesungguhnya menjadi berlipat ganda secara geometris.

Membangun kepercayaan membutuhkan waktu dan usaha. Hal ini dapat dilakukan dengan menunjukkan perilaku yang konsisten, dapat diandalkan, dan jujur. Kepercayaan juga dapat diperkuat melalui komunikasi yang terbuka dan transparan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan konsep *trust* merujuk pada kepercayaan atau keyakinan seseorang terhadap orang lain, lembaga, atau sistem. *Trust* merupakan dasar dari hubungan antar manusia yang kuat, baik itu dalam konteks personal, sosial, maupun bisnis. Dalam konteks bisnis, *trust* sering kali menjadi faktor kunci dalam membangun hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan, mitra, dan karyawan.

2.2.4 Percepatan Karyawan Perspektif Kinerja Karyawan

a. Pengertian Percepatan Karyawan Perspektif Kinerja Karyawan

Percepatan karyawan mengacu pada strategi dan inisiatif yang dirancang untuk mempercepat pengembangan profesional, peningkatan keterampilan, dan kemajuan karir karyawan dalam suatu organisasi. Percepatan pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan intensif, kursus, dan program pengembangan diri yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis dan soft skills.

Dalam konteks percepatan karir, kepercayaan memainkan peran kunci. Karyawan yang dipercaya oleh manajemen lebih mungkin diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri, mendapatkan pelatihan, dan menerima tanggung jawab yang lebih besar. Ini membuka jalan bagi percepatan karir dalam organisasi. Upaya percepatan juga berfokus pada peningkatan kinerja karyawan. Ini dapat dicapai

melalui penetapan target yang lebih tinggi, evaluasi kinerja yang lebih sering, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Menetapkan tujuan yang jelas dan memberikan umpan balik secara teratur dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, membantu mencapai hasil yang lebih baik dalam waktu yang lebih singkat.

Kinerja karyawan adalah istilah yang digunakan untuk menunjuk gabungan pengertian dari 3 hal, yaitu perilaku kerja, potensi sebagai faktor internal pegawai yang memungkinkan tampilnya perilaku kerja serta hasil kerjanya itu sendiri. alat ukur tingkat kinerja kerja adalah ukuran-ukuran yang dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain dengan kehadiran, daftar penilaian prestasi kerja, kejujurannya, tes dan observasi prestasi kerja, kedisiplinan, dan kemampuan. Sebaliknya jika terjadi ketidak-disiplinan maka prestasi kerja karyawan di suatu perusahaan berkurang (Sihite, Edwin, Sinulingga, & Hutapea, 2020).

Sementara menurut (Simbolon, 2023) menjelaskan mengenai kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh dari capaian seseorang atau kelompok orang dalam sebuah perusahaan yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upayanya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Tentunya tujuan tersebut tidak ilegal atau melanggar hukum dan bertentangan dengan moral dan etika.

Penjelasan di atas menggambarkan bahwasanya proses dalam pencatatan hasil kerja seorang karyawan akan diketahui capaian kerjanya sampai mana. Karena ketika menjalankan suatu pekerjaan akan dapat dievaluasi pada tingkat kinerja pegawainya. Kinerja ini dapat dilihat dari pencapaian target yang diberikan

perusahaan kepada karyawan selama periode waktu yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan supaya capaian-capaian sebagai tujuan perusahaan ini bisa lebih optimal dan sesuai dengan sasaran yang efektif dan efisien.

b. Aspek Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada mutu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan di dalam implementasi melayani program sosial. Memfokuskan pada asumsi mutu bahwa perilaku beberapa orang yang lain lebih pandai daripada yang lainnya dan dapat diidentifikasi, digambarkan, dan terukur. Aspek dalam kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Proaktif dalam pendekatan pekerjaan;
2. Bermanfaat dari pengawasan;
3. Merasa terikat dalam melayani klien;
4. Berhubungan baik dengan staf lain;
5. Menunjukkan keterampilan dan pengetahuan ini bekerja aktivitas;
6. Menunjukkan kebiasaan bekerja yang baik;
7. Mempunyai sikap positif dalam pekerjaan.

Aspek kinerja karyawan ini merupakan hasil kerja karyawan dilihat dari kualitas dan kuantitas dari capaian-capaian yang dilakukan karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan harus dikerjakan sama baiknya dalam keadaan ada atau tidaknya pengawasan. Ini menjadi penting dalam perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target perusahaan.

Dari hal tersebut akan terlihat kualitas dan kuantitas karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan (Simbolon, 2023).

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Simbolon, 2023) dalam pengukuran kinerja (*performance measurement*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Indikator variabel pengukuran kinerja ke dalam 4 kelompok besar, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah, unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Kerja sama

Kerja sama menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.

4. Inisiatif

Inisiatif karyawan dilihat dari kreativitas seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari dan keinginan untuk bekerja lebih baik.

Kinerja seseorang juga merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja

(keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai kinerja yang tinggi, karena dengan memiliki karyawan yang berkinerja tinggi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berkinerja tinggi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber daya manusia dapat berjalan efektif, maka perusahaan berjalan efektif. Dengan kata lain kelangsungan suatu perusahaan itu ditentukan oleh kinerja karyawannya.

2.2.5 Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. 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 lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Setiap negara maupun daerah memiliki budayanya masing-masing, begitu pula dengan sebuah organisasi dan biasa kita sebut budaya organisasi. Budaya organisasi ini merupakan jiwa dalam perusahaan tersebut, hal ini dikarenakan dalam budaya organisasi ini akan terjadi sosialisasi nilai dan terinternalisasi dalam diri anggota di dalam perusahaan. Maka tidak heran jika

budaya organisasi ini akan memberikan asumsi terkait dengan perbedaan perusahaan satu dengan yang lainnya (Simbolon, 2023).

Budaya organisasi memiliki peran yang fundamental dalam membentuk identitas, pandangan, dan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi memberi manajemen, termasuk manajemen SDM, alat yang kuat untuk membentuk lingkungan kerja yang positif, memotivasi karyawan, dan mencapai tujuan organisasi. Dengan merawat dan mengarahkan budaya organisasi dengan bijak, organisasi dapat menghasilkan dampak positif yang signifikan pada kinerja dan keberhasilan jangka panjang (Hasanah, Alim, Febriansyah, & Anshori, 2023).

b. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya Organisasi dapat dibentuk melalui beberapa cara. Cara tersebut biasanya melalui beberapa tahap yaitu:

1. Seseorang (pendiri) mempunyai sejumlah ide atau gagasan tentang suatu pembentukan organisasi baru,
2. Pendiri membawa satu atau lebih orang-orang kunci yang merupakan para pemikir dan membentuk sebuah kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri,
3. Kelompok tersebut memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan sebuah organisasi. Menentukan jenis dan tempat usaha, dan lain-lain mengenai suatu hal yang relevan, dan
4. Langkah terakhir yaitu orang-orang lain dibawa masuk kedalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti dan pada akhirnya memulai sebuah pembentukan sejarah bersama.

Perusahaan mempunyai budaya yang berbeda, tergantung dari apa yang dianut oleh pemimpin ketika membentuk organisasi tersebut. Budaya dapat bersifat kuat atau lemah, selain itu ada juga budaya yang salah dan sulit diubah, semua itu tergantung pada saat komitmen yang ingin dicapai dalam mendirikan organisasi. Budaya organisasi banyak berpengaruh pada pola perilaku dalam bidang yaitu (Habudin, 2020):

1. Nilai-nilai perusahaan (masalah baik-buruk, masalah etika),
2. Suasana organisasi (bagaimana orang merasa dan beraksi);
3. Gaya kepemimpinan (dalam melakukan wewenang).

c. Faktor-Faktor Budaya Organisasi

Menurut (Habudin, 2020) budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks, untuk itu budaya perusahaan harus memiliki beberapa faktor sebagai wujud nyata keberadannya. Masing-masing faktor tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Ada beberapa faktor budaya organisasi yang disebutkan, yaitu :

1. Inisiatif Individual

Tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat, inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan;

2. Integrasi

Integrasi yang dimaksud yaitu sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.

Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan;

3. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal, kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri;

4. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku didalam suatu organisasi atau perusahaan;

5. Pengarahan

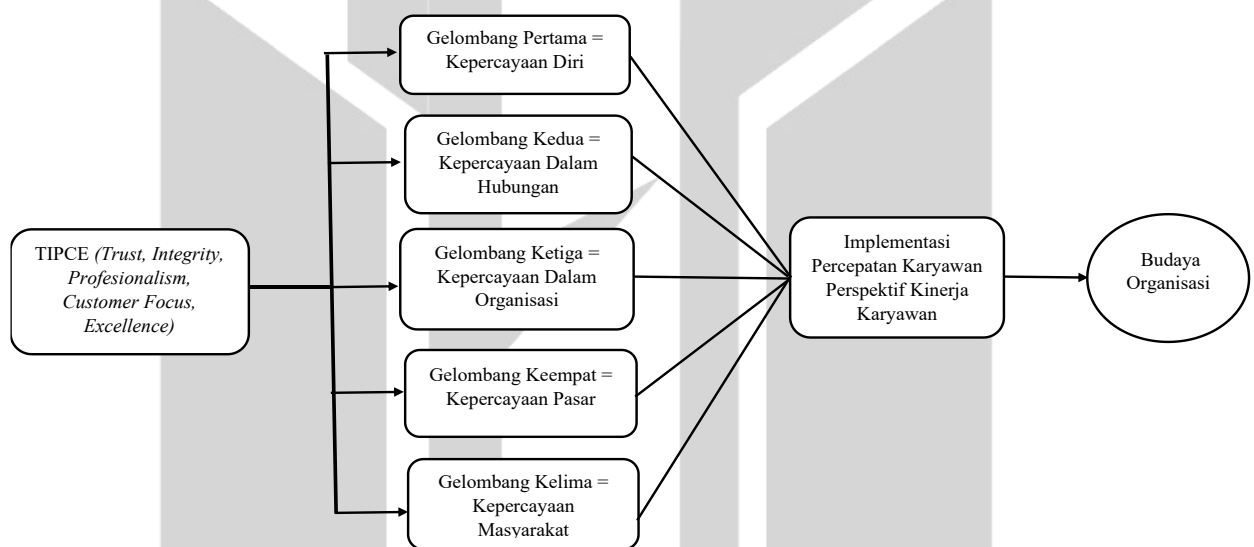
Pengarahan yang dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi.

Demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah basic atau dasar pendapat dan kepercayaan juga nilai praktek yang dimiliki bersama-sama oleh seluruh civitas dalam suatu organisasi. Bagi perusahaan penerapan budaya organisasi dianggap perlu karena budaya organisasi merupakan suatu prinsip bisnis dan tradisi yang dianut oleh seluruh karyawan disuatu perusahaan atau organisasi yang menjadi sumber bergerak dan pola perilaku karyawan sehingga dianggap sebagai salah satu pemicu kesuksesan sebuah perusahaan dalam mewujudkan tujuannya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka Penelitian Saat Ini :

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka pemikiran yang merupakan landasan dalam meneliti masalah yang bertujuan untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu penelitian dan kerangka berpikir dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Novita (2025)

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan gambar 2.1 peneliti dapat menjelaskan bahwa TIPCE (*Trust, Integrity, Profesionalism, Customer Focus, Excellence*) mempengaruhi 5 gelombang kepercayaan yaitu gelombang pertama kepercayaan diri, gelombang kedua kepercayaan dalam hubungan, gelombang ketiga kepercayaan dalam organisasi, gelombang keempat kepercayaan pasar, gelombang kelima kepercayaan

masyarakat. Mempengaruhi terhadap implementasi percepatan karyawan perspektif kinerja karyawan dan budaya organisasi.

2.4 **Proposisi**

Proposisi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengarahkan pada dampak implementasi nilai TIPCE (*trust, integrity, professionalism, customer focus, excellence*) pada percepatan karyawan perspektif kinerja karyawan dan budaya organisasi di Bank Mandiri Surabaya.

Proposisi adalah pernyataan tentang hubungan antara dua konsep atau lebih. Sementara, menurut (Mukhlis, 2022) proposisi merupakan bahan membentuk teori, proposisi memerlukan konsep sebagai bahan baku. Proposisi mempunyai makna teoritis jika dibentuk dari konsep-konsep kunci suatu disiplin ilmu pengetahuan.

Proposisi adalah istilah yang digunakan untuk kalimat pernyataan yang memiliki arti penuh dan utuh. Hal ini berarti suatu kalimat harus dapat dipercaya, disangsikan, disangkal, atau dibuktikan benar tidaknya. Singkatnya, proposisi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang dapat dinilai benar atau salah. Proposisi adalah dugaan sementara dari sebuah penelitian terhadap fenomena yang terjadi. Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka proposisi penelitian adalah sebagai berikut:

1. Implementasi nilai TIPCE meningkatkan kinerja karyawan.

Penerapan nilai-nilai TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, Excellence*) mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan

efisien. Nilai-nilai ini menjadi panduan dalam bertindak dan mengambil keputusan, sehingga kinerja individu maupun tim meningkat. Misalnya, dengan adanya *trust* (kepercayaan), karyawan lebih berani mengambil inisiatif dan berkolaborasi.

2. Penerapan nilai TIPCE mempercepat pengembangan karir karyawan.

Karyawan yang mempraktikkan nilai-nilai TIPCE cenderung menunjukkan kualitas kerja yang tinggi dan sikap profesional yang baik, yang dilihat positif oleh manajemen. Hal ini dapat mempercepat proses pengembangan karir mereka karena karyawan yang unggul lebih cepat diidentifikasi dan dipromosikan.

3. Implementasi nilai TIPCE memperkuat budaya organisasi yang positif.

Nilai-nilai TIPCE berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Budaya organisasi yang kuat dan positif menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, yang mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik.

4. *Trust* sebagai bagian dari TIPCE meningkatkan kerjasama antar karyawan.

Kepercayaan (*trust*) di antara karyawan mengurangi gesekan dan konflik, sehingga memfasilitasi kerjasama yang lebih baik. Karyawan yang saling percaya lebih mudah bekerja sama dalam tim, berbagi informasi, dan saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama.

5. Integrity sebagai bagian dari TIPCE meningkatkan reputasi perusahaan.

Integritas (*integrity*) yang dipegang teguh oleh karyawan meningkatkan kepercayaan dari pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Perusahaan yang

dikenal karena integritas karyawannya mendapatkan reputasi yang baik, yang penting untuk keberlanjutan bisnis.

6. Professionalism dalam TIPCE meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Profesionalisme (*professionalism*) mendorong karyawan untuk bekerja sesuai standar tertinggi, memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Karyawan yang profesional menunjukkan sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang membuat pelanggan merasa dihargai dan puas dengan layanan yang diberikan.

7. *Customer Focus* dalam TIPCE memperkuat hubungan dengan pelanggan.

Fokus pada pelanggan (*customer focus*) memastikan bahwa kebutuhan dan kepuasan pelanggan selalu menjadi prioritas utama. Dengan memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten, hubungan jangka panjang yang kuat dapat terjalin, yang menguntungkan perusahaan.

8. *Excellence* dalam TIPCE mendorong inovasi dan perbaikan terus-menerus.

Keunggulan (*excellence*) menginspirasi karyawan untuk terus berinovasi dan mencari cara-cara baru untuk meningkatkan proses kerja dan hasilnya. Budaya keunggulan mendorong perbaikan berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan, yang penting untuk kesuksesan jangka panjang.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa proposisi adalah pernyataan yang menjurus kepada isu-isu teoritis yang penting serta membantu peneliti untuk menemukan data yang relevan. Proposisi biasanya terdapat teori, logika, atau pengetahuan umum yang dapat membantu peneliti agar fokus pada permasalahan yang akan diteliti.