

BAB V

PENUTUP

5.3 Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan mengenai temuan penelitian yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan berdasarkan hasil wawancara langsung dengan 10 narasumber yang merupakan karyawan Bank Mandiri Cabang Kembang Jepun Surabaya yaitu sebagai berikut:

- a. Implementasi *speed of trust* di Bank Mandiri Cabang Kembang Jepun menciptakan budaya yang mengutamakan komunikasi terbuka dan saling mendukung di antara karyawan. Kepercayaan menciptakan iklim di mana individu merasa nyaman berbagi ide, bertanya dan memberi umpan balik konstruktif. Dalam lingkungan yang didominasi oleh nilai kepercayaan, karyawan merasa lebih dihargai dan didorong untuk berkontribusi secara maksimal. Kepercayaan yang terbangun antara karyawan dan atasan, serta antara karyawan dan rekan kerja, membuka ruang untuk peluang untuk mengambil inisiatif dan menjadi bagian dari proyek atau tanggung jawab lebih besar karena atasan percaya pada kemampuan mereka
- b. Proses implementasi nilai TIPCE dilakukan melalui pelatihan berkelanjutan, evaluasi rutin, dan komunikasi terbuka antar karyawan. Bank Mandiri memastikan bahwa nilai-nilai ini diterapkan dalam setiap aspek pekerjaan, baik dalam interaksi antar karyawan maupun dalam pelayanan kepada

nasabah. Proses ini juga didukung oleh sistem *feedback* yang berfokus pada kepuasan nasabah dan peningkatan kualitas layanan

- c. Karyawan di Bank Mandiri Cabang Kembang Jepun Surabaya memandang nilai TIPCE sebagai fondasi penting dalam menciptakan hubungan kerja yang efektif dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah. Mereka meyakini bahwa kepercayaan, integritas, profesionalisme, fokus pada pelanggan, dan *excellence* sangat berpengaruh terhadap kesuksesan tim dan organisasi secara keseluruhan.
- d. Implementasi nilai TIPCE telah membentuk budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada kepuasan nasabah. Nilai-nilai ini mendukung budaya kerja yang mengutamakan kualitas, transparansi, dan inovasi, yang pada akhirnya memperkuat reputasi Bank Mandiri, meningkatkan loyalitas nasabah, dan mendorong pengembangan karir karyawan.
- e. Penerapan nilai TIPCE berperan penting dalam percepatan karir karyawan, karena menciptakan kesempatan untuk menunjukkan kinerja tinggi, inovasi, dan komitmen terhadap standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan yang konsisten menerapkan nilai TIPCE mendapatkan pengakuan, meningkatkan peluang promosi, dan mendapatkan perkembangan profesional yang lebih cepat dalam organisasi.
- f. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi nilai budaya organisasi memiliki peran penting dalam membangun kepercayaan di lingkungan kerja. Kepercayaan tersebut tidak hanya terbentuk antara

karyawan dan nasabah, tetapi juga di antara sesama karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Kepercayaan tersebut tercermin dari adanya kerja sama tim yang baik, komunikasi yang terbuka, serta komitmen karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang diterapkan di lingkungan kerja Bank Mandiri.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian merupakan suatu aspek yang membatasi hasil dari suatu penelitian agar tidak meluas. Berikut merupakan batasan penelitian ini:

- a. Penelitian ini hanya dilakukan pada Bank Mandiri Cabang Kembang Jepun Surabaya, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh cabang Bank Mandiri atau institusi perbankan lainnya yang memiliki karakteristik organisasi dan budaya kerja yang berbeda.
- b. Dalam penggalan data, informasi yang diberikan informan terkadang tidak menunjukkan pendapat informan yang sebenarnya, karena jawabannya normatif. Maka di sini peneliti menggali terus jawaban dari informan sehingga menemukan data-data yang diperlukan.
- c. Jumlah informan dalam penelitian ini masih terbatas pada beberapa karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan pelayanan kepada nasabah. Keterbatasan jumlah informan tersebut disebabkan oleh keterbatasan waktu penelitian serta kesibukan informan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan sehari-hari.
- d. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang menekankan pada pemahaman terhadap pengalaman dan persepsi informan terkait

implementasi nilai budaya organisasi. Pendekatan ini memiliki keunggulan dalam memberikan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang diteliti, namun di sisi lain hasil penelitian sangat bergantung pada interpretasi peneliti terhadap data yang diperoleh di lapangan. Oleh karena itu, meskipun peneliti telah melakukan proses triangulasi data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk meningkatkan keabsahan data, kemungkinan adanya subjektivitas dalam proses interpretasi data tetap tidak dapat sepenuhnya dihindari.

5.5 Saran

Berdasarkan hasil dan juga keterbatasan penelitian ini maka terdapat beberapa saran dari peneliti saat ini untuk peneliti selanjutnya agar penelitian bisa jauh lebih berkembang. Beberapa saran tersebut yaitu:

- a. Peneliti selanjutnya bisa mengeksplor jabatan untuk setiap narasumbernya, jadi tidak hanya berfokus pada beberapa narasumber dengan jabatan yang sama namun juga bisa mencari narasumber dari level jabatan yang berbeda dengan *jobdesk* dan tanggung jawab yang berbeda pula agar mendapatkan persepsi yang berbeda.
- b. Peneliti selanjutnya diharapkan tidak hanya berfokus pada satu cabang saja namun bisa mencari narasumber dari beberapa cabang di kota yang sama maupun di kota yang berbeda agar mendapatkan hasil yang variatif karena tentunya walaupun berada di satu kesatuan yang sama setiap cabang pasti memiliki aturan yang berbeda baik tertulis maupun tidak tertulis, budaya organisasinya pun tentunya bisa berbeda pula.

- c. Peneliti selanjutnya diharapkan bisa melakukan penelitian mengenai dampak implementasi TIPCE ini untuk beberapa perusahaan perbankan seperti Bank Mandiri, Bank BCA dan Bank BRI karena memang tentunya budaya organisasi dari setiap perusahaan perbankan ini berbeda dan implementasi TIPCE pun akan memiliki pendapatan sehingga dapat menjadi pembaharuan dari penelitian saat ini.



DAFTAR RUJUKAN

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Riau : Zanafa Publishing.
- Ahmad. (2020). *Manajemen Strategis*. Makassar : Nas Media Pustaka.
- Alamsyah, D. P., & Anugrah, R. (2017). Membangun Kepercayaan Nasabah Pada *Internet Banking*. *Ecodemica*. Vol III. No.2, 464-473.
- Alim, S. &. (2020). *The Construction of Academic Optimism Scale (AOS) to Describe Optimism in Educational Setting*. *Ecosystem*.
- Almasri, M. N. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi. *Kutubkhanah: Jurnal Penelitian sosial keagamaan*, Vol.19, 133-151.
- Amanda, H., Prastiono, M., & Hidayat, G. (2025). Analysis of Organizational Culture at Bank Mandiri Taspen KCP Sumedang. *Journal of Business Management Basic*, 02-09.
- Andani, A. D., & Hidayat, F. (2022). The Effect Of Satisfaction, Trust And Continuance Intention On Mobile Banking User Loyalty. *AL-ARBAH: Journal of Islamic Finance and Banking* Vol. 4 No. 1, 1-18.
- Anwar, S. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Aprilia, Z. (2024, April Selasa). *CNBC INDONESIA* . Diambil kembali dari Berita Market : <https://www.cnbcindonesia.com/market/20240430152201-17-534691/kualitas-kredit-kinclong-npl-bank-mandiri-paling-rendah-dihimbara>
- Ardhanari, M., & Viphindartin, S. (2022). Pengaruh Kepercayaan Dan Kepuasan Terhadap Loyalitas Nasabah Bank Syariah Indonesia. *Jurnal Istiqro: Jurnal Hukum Islam, Ekonomi dan Bisnis* Vol.8 / No.1, 63-77.
- Azizah, B. P., & Udayana, I. B. (2019). Pengaruh Kepercayaan Dan Kepuasan Terhadap Loyalitas Nasabah Bank Syariah. *Jurnal Ilmiah Manajemen EMOR (Ekonomi Manajemen Orientasi Riset)*, 88-100.
- Bachri, B. S. (2010). Meyakinkan Validitas Data Melalui Traingulasi Pada Penelitian Kualitatif. *Jurnal Teknologi Pendidikan* , Vol. 10 No.1, 46-62.
- Bachtiar Arifudin Husain, S. M. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro). *Jurnal JENIUS*. Vol. 1, No. 1, 65-73.
- Bilal, H., Farooq, N., & Rukh, L. (2019). *Trust, Rewards and Training Impact on Employee's Work Engagement: An Evidence from Banking Sector*. *Global Social Sciences Review (GSSR)*, 163-169.

- Caniago, A., & Sudarmi, W. (2021). Analisis Pengaruh Kepercayaan Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Lentera Bisnis Volume 10, Nomor 1*, 1-13.
- Chief, J. A., Chief, L. v., Editor, A. I., Editor, K. B., Fellow, K.-L. B.-H., Editor, N. G., & C, B. S. (2024). *Capturing the conversation of trust research. Journal of Trust Research*, 1-7.
- Covey, S. M. (2017). *The Speed of Trust - Stephen Covey*. Tangerang Selatan: Binarupa Aksara .
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* . Thousand Oaks, CA: Sage Publications, (4th ed.).
- Dr. Ir. H. Al Fadjar Ansory, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama, cetakan pertama* . Sidoarjo : Indomedia Pustaka .
- Fungáčová, Z., Hasan, I., & Weill, L. (2017). Trust in Banks . *Published by Elsevier*, 1-55.
- Habudin. (2020). Budaya Organisasi . *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara Vol. 1, No. 1*, 23-32.
- Hadi, S. (2016). Pemeriksaan Keabsahan Data Penelitian Kualitatif Pada Skripsi . *Jurnal Ilmu Pendidikan, Jilid 22, Nomor 1*, 74-79 .
- Hakim, B. R. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta: Aswaja Pressindo.
- Hasanah, J., Alim, M. Z., Febriansyah, V., & Anshori, M. I. (2023). Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional: Sistematika Tinjauan Literatur . *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa Vol. 1 No. 4*, 248-261.
- Hermin. (2024). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri Cabang Watansoppeng. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi) Volume 7 Nomor 1*, 233-240.
- Iryansyah, M. R., Mardjuni, S., & Suriani, S. (2020). Penerapan Budaya TIPCE (*Trust, Integrity, Profesionalism, Costumer Service, Excelent*) Dan Komitmen Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Sidrap. *Indonesian Journal of Business and Management*, 34-41.
- Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business Vol.2, No.1*, 47-55.
- Kasmir. (2016:193). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada .
- Laksono, S. (2013). *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi dari Metodologi ke Metode*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.

- Mandiri, B. (2024, April Sabtu). Diambil kembali dari Annual Report & Sustainability Report: <https://www.bankmandiri.co.id/en/web/ir/annual-reports>
- Manzilati, A. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif: Paradigma, Metode, dan Aplikasi*. Malang : Universitas Brawijaya Press.
- Marlena, W., & Bustami, T. (2021). Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)*, 338-359.
- Moeliono, A. M. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka .
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mukhlis, S. (2022). *Metodologi Penelitian Sosial*. Purbalingga : CV. Eureka Media Aksara.
- Nugraheni, J., Pawenang, S., & Mursito, B. (2022). Analisis Kinerja Karyawan di PT Intan Pariwara Klaten. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 337-346.
- Nurdiani, N. (2014). Teknik *Sampling Snowball* Dalam Penelitian Lapangan. *ComTech Vol. 5 No. 2*, 1110-1118.
- Onsardi, & Riastami, I. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Taspen Cabang Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis Volume 4 Nomor 2*, 96-105.
- Pramana, I. G., & Rastini, N. M. (2016). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepercayaan Nasabah Dan Loyalitas Nasabah Bank Mandiri Cabang Veteran Denpasar Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.1*, 706-733.
- Rahardjo, M. (2017). *Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep Dan Prosedurnya*.
- Ratnasari, S. L., & Ulfah, D. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Dimensi, Volume 10 Nomor 1*, 127-142.
- Ratnasari, S. L., & Ulfah, D. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms>, 127-142.
- Roostika, R. (2017). *Perceived Service Quality And Trust On Satisfaction: Customer's Perspectives In The Banking Sector*. *Jurnal Keuangan dan Perbankan Vol.15, No.2*, 271-280.
- Sabirin, & Ilham. (2020). Disiplin Kerja, Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pengawas. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 123-135.

- Sanasintani. (2020). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Selaras Media Kresindo .
- Saria, N., & Astuti, D. (2025). Peran Pimpinan dan budaya organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja. *Journal of Business Economics and Management Vol. 01 No. 04*, 1009-1012.
- Sarosa, S. (2021). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kanisius PT.
- Satriady, A. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Nasabah (Studi Kasus Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Tambun Mangunjaya). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 1-18.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke 21* . Jakarta : Erlangga .
- Setia, B. I., Yuniarsih, T., Hadijah, H. S., & Juniarti, A. T. (2024). *Analysis Of The Role Of Organizational Culture In Optimizing Employee Performance In Islamic Banks*. *Jurnal Manajemen Bisnis Vol. 9, No. 1*, 34-43.
- Simbolon, S. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan* . Yogyakarta: CV Bintang Semesta Media .
- Sugiyono, P. D. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* , 952-962.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta : Kencana Tetik .
- Tompul, V. B. (2022). Data Nasabah Dibocorkan Oleh Oknum Pegawai Bank. *Binamulia Hukum Volume II, Nomor 2,* 171-176.
- Ubaidillah, A. F., Irawan, D., & Khasani, I. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepercayaan Nasabah Bank. *Jurnal Ilmu-ilmu Sosial, Keagamaan, dan Humaniora Vol. 1*, 1-11.
- Wexley, K. N., Shobariddin, M., & Yuki, G. A. (2003:97). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja* . Jakarta : Rajawali Press.
- Yin, R. K. (2023). *Studi Kasus Desain & Metode* . Indramayu : CV Adanu Abimata.