

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sesuai UU perbankan Nomor 7 tahun 1992, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan bentuk lainnya dalam meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Dengan demikian perbankan akan bekerja sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku yaitu dapat bergerak dalam bidang perkreditan dan berbagai jasa-jasa yang diberikan, bank melayani kebutuhan pembiayaan serta melancarkan mekanisme sistem pembayaran bagi seluruh sektor perekonomian. Bank Mandiri memiliki pelayanan pada nasabah yang cukup bagus, kualitas pelayanan bank cukup membuat nasabah puas karena peralatan dan fasilitasnya cukup membuat nyaman, diketahui bahwa karyawan Bank Mandiri konsisten untuk merawat peralatan tersebut.

Forbes memasukkan Bank Mandiri ke dalam daftar *World's Best Bank 2020*, Bank Mandiri bisa mengalahkan ratusan bank yang ada di Indonesia dan beberapa bank yang ada di wilayah pasifik, contohnya DBS Singapura, SMBC Jepang dan *Commonwealth Bank* yang merupakan bank berasal dari Australia. Mengetahui hal ini, Bank Mandiri ingin meningkatkan sinergi pada anak perusahaan yang ada di berbagai bidang, seperti syariah, *multifinance*, asuransi dan ceruk perbankan



Gambar 1.1 Bank Mandiri terdaftar sebagai salah satu bank terbaik tahun 2020.

Sumber: website Bank Mandiri

Bank Mandiri berhasil meraih penghargaan "*The Best Financial Services Super App*" yang diberikan oleh CNBC Indonesia dalam acara CNBC Indonesia Awards 2021. Penghargaan ini diberikan untuk menghargai prestasi para pelaku ekonomi dan dunia usaha sepanjang tahun 2021. Menurut CNBC Indonesia.com, aplikasi *New Livin' By Mandiri* yang memiliki logo berwarna kuning, menyediakan layanan perbankan secara digital, termasuk perbankan, asuransi, dan multifinance dalam satu platform. Bank Mandiri juga menyatakan bahwa grupnya adalah yang pertama dalam sektor keuangan yang mengembangkan aplikasi tersebut.



Gambar 1.2 Bank Mandiri kembali memenangkan penghargaan pada tahun 2021.

Sumber: CNBC Indonesia

Pada tahun 2022, Bank Mandiri kembali masuk dalam daftar *World Best Bank*. Berdasarkan informasi dari majalah Forbes, Bank Mandiri meraih posisi tiga besar dalam kategori Indonesia. Peringkat tersebut didasarkan pada analisis yang dilakukan Forbes bersama Statista atas survei yang dilakukan terhadap lebih dari 48.000 konsumen dari 32 negara. Pencapaian ini memotivasi Bank Mandiri sebagai agen pembangunan untuk terus memberikan kontribusi yang lebih besar bagi Indonesia serta meningkatkan momentum pertumbuhan ekonomi.

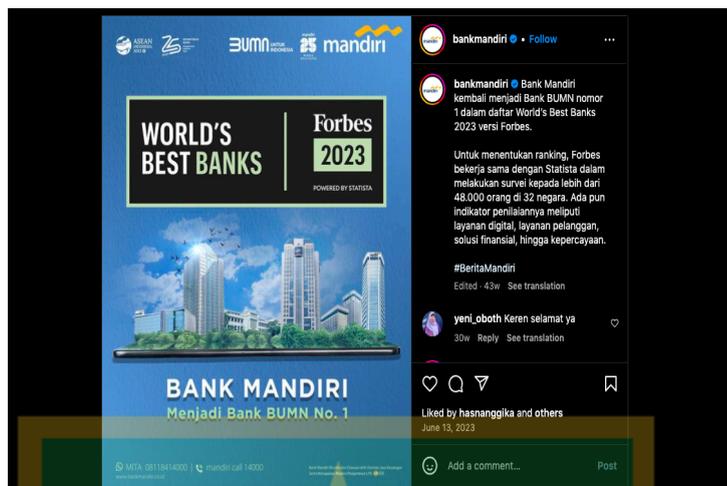
Dikutip dari website Bank Mandiri yang mengatakan bahwa Rohan Hafas selaku Direktur Hubungan Kelembagaan Bank Mandiri memberikan apresiasi terhadap pengakuan Forbes atas kemajuan kinerja, optimalisasi layanan, dan transformasi digital Bank Mandiri. Ia menekankan bahwa penghargaan ini mendorong Bank Mandiri untuk terus meningkatkan layanan dan menjadi pilihan utama sebagai mitra finansial bagi nasabah dan masyarakat.



Gambar 1.3 Bank Mandiri memasuki 3 besar World Best Banks kategori Indonesia

Sumber: Akun Media Sosial X Bank Mandiri

Forbes, sebagai media ekonomi global, kembali menempatkan Bank Mandiri dalam daftar World's Best Banks 2023. Bank yang terdaftar dengan kode saham BMRI ini diakui sebagai bank BUMN terbaik di Indonesia. Peringkat ini berdasarkan analisis Forbes bersama Statista, yang melibatkan survei terhadap lebih dari 48.000 konsumen di 32 negara. Tahun ini, Bank Mandiri berhasil naik ke peringkat 418, meningkat 71 posisi dari peringkat 489 pada tahun sebelumnya. Darmawan, Direktur Utama Bank Mandiri, menyatakan komitmennya untuk terus memperkuat perannya sebagai mitra pemerintah dan memberikan dampak positif bagi masyarakat Indonesia.



Gambar 1.4 Tahun keempat Bank Mandiri menjadi World's Best Banks menurut Forbes.

Sumber: Instagram Bank Mandiri

Penempatan Bank Mandiri dalam daftar majalah Forbes secara konsisten disebabkan oleh budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan tersebut. Budaya organisasi mencakup karakteristik yang ada dan dipertahankan dalam suatu organisasi atau kehidupan sehari-hari. Ini berkaitan erat dengan budaya yang muncul serta norma-norma tertentu, nilai-nilai yang dipahami oleh anggota organisasi, dan aturan-aturan yang berlaku di dalamnya. (Ismail, 2018)

Bank Mandiri telah menerapkan budaya organisasi "3 NO" yang meliputi tidak menerima uang, tidak menerima barang, dan tidak terlambat. Penerapan prinsip-prinsip ini dianggap sangat penting mengingat Bank Mandiri adalah bank pemerintah yang cukup terkemuka di dunia. Lalu dibentuklah sistem budaya organisasi yang bernama "TIPCE" yaitu *Trust* (Jujur, tulus, terbuka), *Integrity* (disiplin, konsisten, komitmen), *Professionalism* (handal, bertanggung jawab, dan berjiwa *entrepreneurship*), *Customer Focus* (melayani kebutuhan pelanggan secara proaktif) dan *Excellence* (mencakup sikap patriotis dan mempunyai mental yang juara). Nilai-nilai tersebut mencakup sikap patriotis dan mental juara, yang menjadi dasar bagi Bank Mandiri dalam berkomitmen untuk memberikan layanan terbaik kepada nasabah. (Iryansyah, 2020)

Pelayanan bank kepada nasabah sudah diatur melalui SOP (Standar Operasional Prosedur) yaitu Tata Cara Kerja Baku. SOP merupakan cerminan dari budaya organisasi, SOP pada Bank Mandiri diwujudkan melalui *logotype* dan *logomark*, dikutip dari laman website Bank Mandiri, Bank memutuskan untuk menggunakan lambang tersebut karena mencerminkan pribadi pegawai Bank Mandiri bersifat ramah, dan suka mendekatkan diri ke nasabah, gelombang warna emas pada logo menandakan harapan yang kesejahteraan bagi nasabah bersama Bank Mandiri. Selain itu, posisi simbol identitas yang berbentuk gelombang melambangkan kemajuan dan kemakmuran. Seragam yang digunakan sesuai dengan SOP adalah kemeja dan memiliki desain profesional yang memiliki standar perusahaan dan mencerminkan citra perusahaan handal dan terpercaya. Dikutip dari website Bank Mandiri mengenai standar pelayanan yang diterapkan oleh Bank Mandiri adalah layanan yang prima cepat dan tanggap bagi nasabah agar nasabah merasa puas, contohnya pelayanan melalui menyediakan kontak poin layanan yang mudah diakses seperti e-Channel dan media sosial, keduanya bisa menjadi tempat untuk melakukan pengaduan.

Selain itu, Bank Mandiri rutin memberikan edukasi kepada nasabah untuk selalu menjaga kerahasiaan data mereka sehingga nasabah merasa aman dan nyaman saat melakukan transaksi di Bank. Telah dilakukannya seminar yang diikuti oleh Hafiz Noer Rofiq yaitu “Kamis Belajar: *Service Excellence* Bersama Bank Mandiri.” acara tersebut dibuka oleh Kepala KPKNL dan dihadiri oleh KCP Bank Mandiri Sam Ratulangi, I Made Suastika dan Yoana Deasy. Yoana mengatakan bahwa pegawai Bank harus melakukan komunikasi efektif positif kepada nasabah, serta harus berpenampilan menarik dan rapi. Audiens juga diajarkan bagaimana kita menangani komplain dari nasabah secara tenang. Bagaimanapun pelayanan sangat penting, mengingat layanan prima kompetitor akan terus meningkat.

SOP yang sudah diterapkan oleh Bank Mandiri dalam melayani nasabah adalah: 1. *Greeting*

2. Memperkenalkan diri
3. Menanyakan nama nasabah dan apa keperluan dari nasabah tersebut
4. Meminta data-data nasabah
5. Memberikan solusi untuk nasabah
6. Menanyakan apa sudah cukup pelayanan atau ada hal lain yang ingin dibantu
7. *Frontliner* menawarkan produk bank
8. Mengakhiri pelayanan

Bank Mandiri juga menyediakan formulir saran dan komentar atas sikap pelayanan frontliner ketika melayani nasabah.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan oleh Hanif Noer Rofiq pada tahun 2020 lalu tentang penerapan budaya TIPCE di Bank Mandiri cabang Sidrap dilakukan kerja sama antara pegawainya dan nilai-nilai TIPCE tersebut harus dipertahankan demi kualitas Bank Mandiri. Implementasi budaya organisasi ini bisa menumbuhkan hubungan yang positif seperti meningkatkan motivasi dan moral kerja, produktivitas, kualitas kerja, inovasi dan kreatifitas, sikap dan kinerja karyawan di tempat kerja.

Bank Mandiri yang semula menerapkan budaya perusahaan dirumuskan kembali dengan menetapkan lima nilai budaya sebagai pedoman perilaku pegawai yang dikenal dengan singkatan TIPCE. Dikutip dari website Bank Mandiri tentang nilai-nilai ini yang meliputi: Kepercayaan (*Trust*), Integritas (*Integrity*), Profesionalisme (*Professionalism*), Fokus pada pelanggan (*Customer Focus*), dan Kesempurnaan (*Excellence*) bertransformasi ke budaya organisasi AKHLAK yang mempunyai *18 key behaviors* dan *6 core values* yang mencakup: Amanah (memegang teguh kepercayaan yang diberikan), Kompeten (terus belajar dan mengembangkan kemampuan), Harmonis (peduli dan menghargai

perbedaan), Loyal (berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara), Adaptif (terus berinovasi dan antusias dalam menghadapi atau menggerakkan perubahan), serta Kolaboratif (membangun kerja sama yang sinergis). Itu merupakan sebuah transformasi Sumber Daya Manusia BUMN melalui penetapan nilai-nilai utama (*Core Values*) sebagai identitas dan perekat sinergi BUMN yang wajib untuk diinternalisasikan dan diimplementasikan sehingga membentuk budaya kerja BUMN yang selaras.

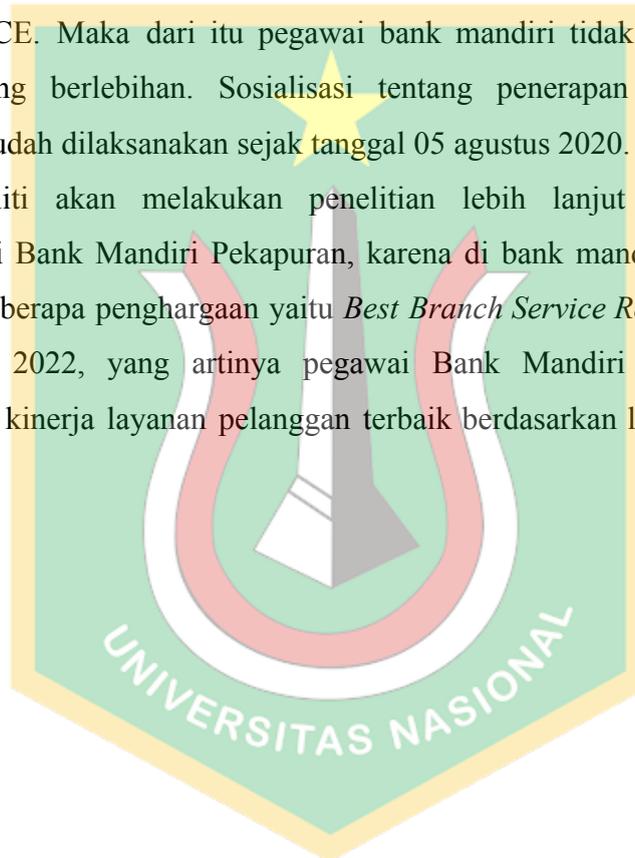
Akhlak juga mempunyai 18 key behaviors yaitu:

1. Memenuhi janji dan komitmen
2. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan
3. Berpegang teguh kepada nilai moral atau etika
4. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
5. Membantu orang lain belajar
6. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik
7. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya
8. Suka menolong orang lain
9. Membangun lingkungan kerja yang kondusif
10. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN dan negara
11. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih baik
12. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika
13. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik
14. Terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi
15. Bertindak proaktif
16. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi

17. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
18. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

Tidak terlalu banyak perubahan dari budaya organisasi TIPCE ke AKHLAK karena kedua budaya tersebut hampir mirip satu sama lain, hanya saja AKHLAK merupakan suatu penyempurnaan dan lebih detail dibandingkan dengan TIPCE. Maka dari itu pegawai bank mandiri tidak banyak melakukan adaptasi yang berlebihan. Sosialisasi tentang penerapan budaya organisasi AKHLAK sudah dilaksanakan sejak tanggal 05 agustus 2020.

Peneliti akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai budaya organisasi di Bank Mandiri Pekapuran, karena di bank mandiri pekapuran telah mendapat beberapa penghargaan yaitu *Best Branch Service Report* Cabang Mikro pada tahun 2022, yang artinya pegawai Bank Mandiri cabang Pekapuran menunjukkan kinerja layanan pelanggan terbaik berdasarkan laporan dan evaluasi layanan.





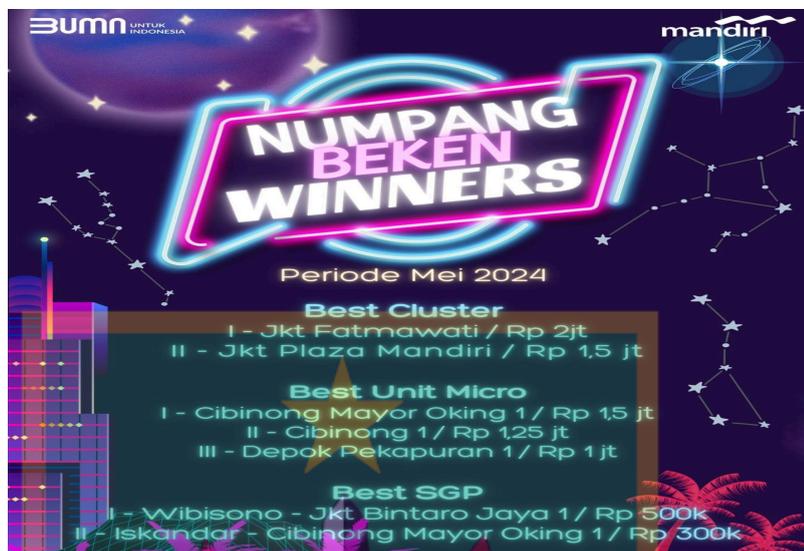
Gambar 1.5 Mandiri Pekapuran Memenangkan *Best Branch Service Report* tahun 2022

Lalu setahun setelahnya yaitu pada tahun 2023, Bank Mandiri Pekapuran memenangkan penghargaan *Best Branch Micro Based On Growth* Tertinggi (Tabungan) yang artinya cabang mikro menunjukkan pertumbuhan terbaik dalam berbagai aspek bisnis khususnya di sektor mikro. Penghargaan ini menandakan keberhasilan cabang dalam mencapai atau melampaui target-target pertumbuhan yang telah ditetapkan, salah satunya adalah peningkatan jumlah nasabah mikro. Tidak hanya itu, Bank Mandiri Pekapuran memenangkan penghargaan *Best Branch Micro Based On Growth* Tertinggi KSM Bank Mandiri, penghargaan ini merujuk pada kelompok sumber daya manusia yang telah menunjukkan tingkat pertumbuhan yang paling tinggi dibandingkan dengan cabang-cabang lainnya dalam kategori mikro. Penghargaan ini mencerminkan kinerja unggul dalam mengembangkan produk dan memberikan layanan yang efektif.



Gambar 1.6 Bank Mandiri cab Pekapuran memenangkan penghargaan dua sekaligus

Di tahun 2024 Bank Mandiri Bank Mandiri meluncurkan program "Numpang Beken" sebagai inisiatif untuk menilai dan menentukan cabang-cabang terbaik. Program ini dirancang untuk mengevaluasi kinerja cabang berdasarkan indikator pertumbuhan, kualitas layanan, dan pencapaian target, guna mengidentifikasi cabang yang menunjukkan keunggulan dan kinerja terbaik. Bank Mandiri cabang Pekapuran memenangkan penghargaan kategori "*Best Unit Micro*" yang mencerminkan kualitas layanan pelanggan yang tinggi, efektivitas dalam pencapaian target yang ditetapkan dan inovasi yang diterapkan untuk meningkatkan pengalaman nasabah.



Gambar 1.7 Bank Mandiri Pekapuran memenangkan penghargaan

Selain itu Bank Mandiri Pekapuran mendapatkan penghargaan *Best Service Report* pada tahun 2024 yang menunjukkan bahwa tingkat layanan pelanggan terbaik termasuk kepuasan nasabah yang tinggi, kecepatan respon terhadap kebutuhan nasabah serta pelayanan yang ramah dan profesional. Cabang yang mendapatkan penghargaan ini menunjukkan kepatuhan yang sangat baik terhadap standar operasional prosedur dan pedoman layanan yang ditetapkan oleh bank mandiri. Ketika penghargaan ini diterima oleh bank mandiri pekapuran maka itu berasal dari umpan balik langsung dari nasabah termasuk survei kepuasan atau ulasan positif yang diterima oleh cabang tersebut.



Gambar 1.8 Sertifikat Best Service Report Bank Mandiri Pekapuran

Berdasarkan hasil observasi bank mandiri pekapuran telah melakukan penerapan budaya organisasi yang baik, penerapan nilai-nilai perusahaan secara konsisten dalam setiap tingkat operasional, termasuk integritas, pelayanan prima, dan inovasi, telah memperkuat keterlibatan dan motivasi karyawan.

Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti tertarik untuk meneliti dan mengangkat sebuah penelitian yang berjudul **“Implementasi Budaya Organisasi AKHLAK di Bank Mandiri Cabang Depok Pekapuran Dalam Memberikan Pelayanan Kepada Nasabah”** Sebagai tugas akhir untuk menyelesaikan kuliah di Fakultas Ilmu Komunikasi dan Politik Universitas Nasional.

1.2 Rumusan Masalah

Untuk memudahkan penelitian, peneliti akan mengumpulkan data dan informasi terkait dengan isu yang akan diteliti. Langkah pertama dalam proses penelitian adalah merumuskan pertanyaan penelitian sebagai dasar untuk memulai penelitian. Dapat diketahui bahwa permasalahan yang akan diteliti adalah:

1. Bagaimana mengimplementasikan budaya organisasi AKHLAK di Bank Mandiri cabang Depok Pekapuran dalam melayani nasabah?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui bagaimana mengimplementasikan budaya organisasi AKHLAK di Bank Mandiri cabang Depok Pekapuran dalam melayani nasabah.

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, penulis dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan diharapkan hasil penelitian ini berguna sebagai masukan dan rekomendasi yang patut dipertimbangkan nantinya.
2. Bagi peneliti, mendapatkan manfaat praktis berupa tambahan wawasan serta pengetahuan.
3. Bagi pembaca atau pihak lainnya, dapat menjadi referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya

1.5 Sistematika Pembahasan

Agar memudahkan dalam mengikuti seluruh uraian dan pembahasan yang sudah tertera diatas, peneliti akan menjelaskan dengan sistematika lebih rinci.

Bab I: PENDAHULUAN, yang berisi uraian mengenai latar belakang masalah yang mendasari urgensi dilakukannya penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat yang diharapkan dari penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II: KAJIAN PUSTAKA, yang terdiri dari sub bab penelitian terdahulu, ciri ciri elemen budaya organisasi, 3 level budaya organisasi, budaya organisasi pada bank, tipe budaya organisasi, dimensi budaya organisasi, nasabah dan tipe-tipe nasabah.

Bab III: METODOLOGI PENELITIAN, membahas mengenai paradigma penelitian, pendekatan penelitian, metode penelitian, teknik pengumpulan data, teknik keabsahan data, teknik pengolahan & analisis data.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN, pada bab ini penulis akan membahas hasil penelitian yang sudah dilakukan dengan mewawancarai informan. Hasil ini

didasarkan pada data yang telah dikumpulkan selama wawancara dan pembahasan data tersebut.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN, berisi mengenai penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Kesimpulan yang akan ditulis mencakup identifikasi masalah yang relevan dengan penelitian dan memberikan hasil analisis secara obyektif terhadap permasalahan tersebut. Lalu, saran disajikan sebagai solusi dan langkah untuk mengatasi masalah dan kelemahan yang ditemukan.

