



UNIVERSITAS INDONESIA

ANALISIS INTERNALISASI BUDAYA PERUSAHAAN
(KASUS: PADA PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk CABANG
JAKARTA MALL PONDOK INDAH I)

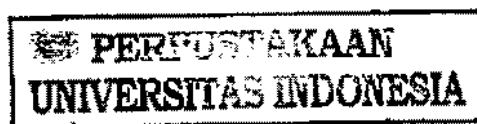
TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister sains (Msi)
Dalam Ilmu komunikasi Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu
Politik Universitas Indonesia

ANDHIKA ANDAR PRIBADI
0606015871

T
25742

FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA ILMU KOMUNIKASI
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KOMUNIKASI
JAKARTA
DESEMBER 2008



Universitas Indonesia

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN KOMUNIKASI**

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber yang dikutip
maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : Andhika Andar Pribadi

NPM : 0606015871

Tanda Tangan :

Tgl/Bln/Thn : 9 Desember 2008

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN KOMUNIKASI**

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Andhika Andar Pribadi
NPM : 0606015871
Judul Tesis : Analisis Internalisasi Budaya Perusahaan
(Kasus: Internalisasi Budaya Perusahaan Pada PT Bank
Mandiri (Persero) Tbk)

PEMBIMBING TESIS


(Ir. Firman Kusnawan, Msi)

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN KOMUNIKASI**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Andhika Andar Pribadi
NPM : 0606015871
Program Studi : Manajemen Komunikasi
Judul Tesis : Analisis Internalisasi Budaya Perusahaan
(Kasus: Internalisasi Budaya Perusahaan Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Komunikasi – Kekhususan Manajemen Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Pada hari Selasa 9 Desember 2008

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dedy Nur Hidayat Ph D
Sekretaris Sidang : DR. Pinckey Triputra, MSc
Pembimbing Tesis : Ir. Firman Kurniawan, MSi
Penguji Ahli : Drs. Eduard Lukman, MA

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 9 Desember 2008

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT yang selalu memberikan kekuatan dan sayang yang tak terhingga kepada peneliti, hingga akhirnya peneliti bias menyelesaikan tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini tidak akan bias selesai tanpa bantuan orang-orang yang bersedia meluangkan waktu dan pikirannya untuk membantu penelitian ini.

Untuk itu perkenankanlah peneliti untuk mengucapkan terima kasih kepada :

- Bapak Deddy N Hidayat Ph. D selaku Ketua Program Studi Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi.
- Bapak Ir Firman Kurniawan Msi selaku dosen mata kuliah pemasaran serta pembimbing *reading course* dan pembimbing tesis bagi peneliti. Terima kasih untuk setiap kesempatan berbagi pengetahuan yang telah diberikan serta waktu yang telah diluangkan untuk peneliti.
- Bapak DR Pinkey Triputra MSc selaku penguji tesis terima kasih atas pengetahuan yang telah diberikan baik selaku dosen dan penguji sidang tesis.
- Bapak Drs Eduard Lukman MA selaku Dosen dan Penguji sidang tesis. terima kasih atas pengetahuan yang telah diberikan.
- Para Dosen, karyawan serta staff sekretariat Program Studi Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi.
- Bapak Henry D Simanjuntak Selaku *Branch Manager* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Jakarta Mall Pondok Indah 1
- Ibu Ambar Sintawati selaku *Customer Service Officer* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
- Bapak Hariyatin Atmosentono selaku *Customer Service Officer* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
- Teman-teman *Frontliners* dan *Back Office* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Jakarta Pondok Indah Mall 1 terima kasih atas dukungan dan partisipasinya dalam penelitian ini

- Ibu Tresna Anggita Lestari Nasabah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Jakarta Mall Pondok Indah atas partisipasinya dalam penelitian ini
- Teman-teman CENTRAPALA Ansari, Agus, Bayu, Doni, Ira, Mulyanto, Wahdi, Dwi, Teta, Aminah, Herman, Ridwan Terima Kasih untuk persaudaraan, tawa, canda dan dukungan terhadap peneliti selama penulisan tesis ini.
- Teman-teman Pencinta Alam Universitas Sahid, Bang Anton, Agus Jatmiko Siti Suprihatin, Steven Tumewu, Agus Lemen, Rinton, Roberto, Ida Ayu Savitri, Femy. Jaya, Aditya Firmansyah dan seluruh rekan yang belum tertulis terima kasih untuk persaudaraan, keceriaan dan dukungan selama peneliti memulai studi dan mengerjakan tesis. Terima kasih juga untuk pelajaran berorganisasinya.
- Teman-teman kelas M-Kom B Gunggi, Hendi Abi, Ayu, Nia, Lia, Ima, Renty, Pipin, Mba Ika, Agung, Mba Endang dan seluruh teman-teman. Terima kasih buat semua pengetahuan, keceriaan dan kebersamaan yang telah terjalin.

Peneliti mempersembahkan tesis ini kepada keluarga yang luar biasa dalam hidup peneliti, Bapak, Mamah Yang kucintai dan Kusayangi, Papah Rahman, Mamah Hasnah Yang kusayangi dan Kucintai Istriku yang selalu memberiku keceriaan dan keteduhan serta kehangatan kasih sayang terima kasih untuk dukungan dan doa-doa yang dipanjatkan, adik-adikku anggi dan dean serta Fathan yang kusayangi dan kucintai abang-abang serta teteh yang kubanggakan Teh Dian, Mr Fumio Chiba, A Hendra, Teh Ari, Ka andri Teh Yanti, A Indra. Terima kasih untuk kasih sayang, kehangatan, keceriaan dan dukungan yang tak henti-hentinya kepada peneliti.

Akhir kata peneliti mohon maaf apabila ada kekurangan-kekurangan dalam penyusunan tesis ini, semoga penelitian ini dapat berguna bagi perkembangan ilmu komunikasi dan peneliti lain yang ingin memperdalam topik ini.

Jakarta, Desember 2008

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMISI**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andhika Andar Pribadi
NPM : 0606015871
Program Studi : Manajemen Komunikasi
Departemen : Ilmu Komunikasi
Fakultas : Ilmu Komunikasi dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Analisis Internalisasi Budaya Perusahaan (Kasus Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Jakarta Mall Pondok Indah 1)

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta
9 Desember 2008


(Andhika Andar Pribadi)

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN KOMUNIKASI

ABSTRAK

ANDHIKA ANDAR PRIBADI

0606015871

**ANALISA INTERNALISASI BUDAYA PERUSAHAAN
(KASUS : INTERNALISASI BUDAYA PERUSAHAAN PADA PT BANK
MANDIRI (PERSERO) Tbk CABANG JAKARTA MALL PONDOK
INDAH)**

xi + 130 halaman + lampiran + 17 tabel + 10 gambar

Pemanfaatan Budaya Perusahaan sebagai strategi pemasaran jasa yang dilakukan oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk agar menjadi Bank yang memiliki kredibilitas yang baik pada kalangan pengguna jasa perbankan cukup berhasil dan mampu menumbuhkan persepsi positif. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran bagaimana proses internalisasi budaya perusahaan sebagai sebuah strategi pemasaran jasa, dan melakukan analisa terhadap proses internalisasi budaya perusahaan. Kasus yang diteliti adalah internalisasi budaya perusahaan yang dilakukan pada PT Bank Mandiri Cabang Jakarta Mall Pondok Indah 1 dengan menggunakan program-program internalisasi budaya. Kelemahan hasil penelitian ini yaitu kurangnya informan pada kalangan pengguna jasa serta pilihan metode penelitian yang kurang tepat. Sebaiknya penelitian selanjutnya mencari informan yang lebih banyak jumlah dan karakteristiknya. Serta metode penelitian yang lebih tepat

Kata kunci : Internalisasi, Budaya, Kepercayaan

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN KOMUNIKASI

ABSTRACT

ANDHIKA ANDAR PRIBADI

0606015871

**ANALYZING CORPORATE CULTURE INTERNALIZATION (CASE :
CORPORATE CULTURE INTERNALIZATION PROGRAM AT PT
BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk JAKARTA MALL PONDOK INDAH
BRANCH)**

xi + 130 pages + appendices + 17 tables + 10 figures

The used of corporate culture as a services marketing strategy who utilized by PT Bank Mandiri (Persero) Tbk to build the credibility of the bank on customers perception has been succeeded and make the bank having a positive credibility on customers perception. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk realized the needs of positive credibility as the institution who facilitate financial service can't be changed by another perception and it become more important after monetary crisis in the year of 1998, the needs of credibility becomes a motivation for PT Bank Mandiri (Persero) to have a corporate culture internalization which mediated by specific program so it can make the corporate culture being implemented by all staf in all aspect who directly touch the customers of the bank and made it as a contribution factor who build corporate credibility as a well trusted bank The researcher views that it is important to describe corporate culture internalization and it process as a service marketing strategy and analyze the internalization process. In this case the corporate culture internalization program at PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Jakarta Mall Pondok Indah Branch. The weakness this research is there is a lack of subjects of the amount and background variety also uncorrect research methods. For further research, the researcher suggest to involve more subjects with more various background and try to find a better research methods.

Keyword: Internalization, Culture, Trustworthiness

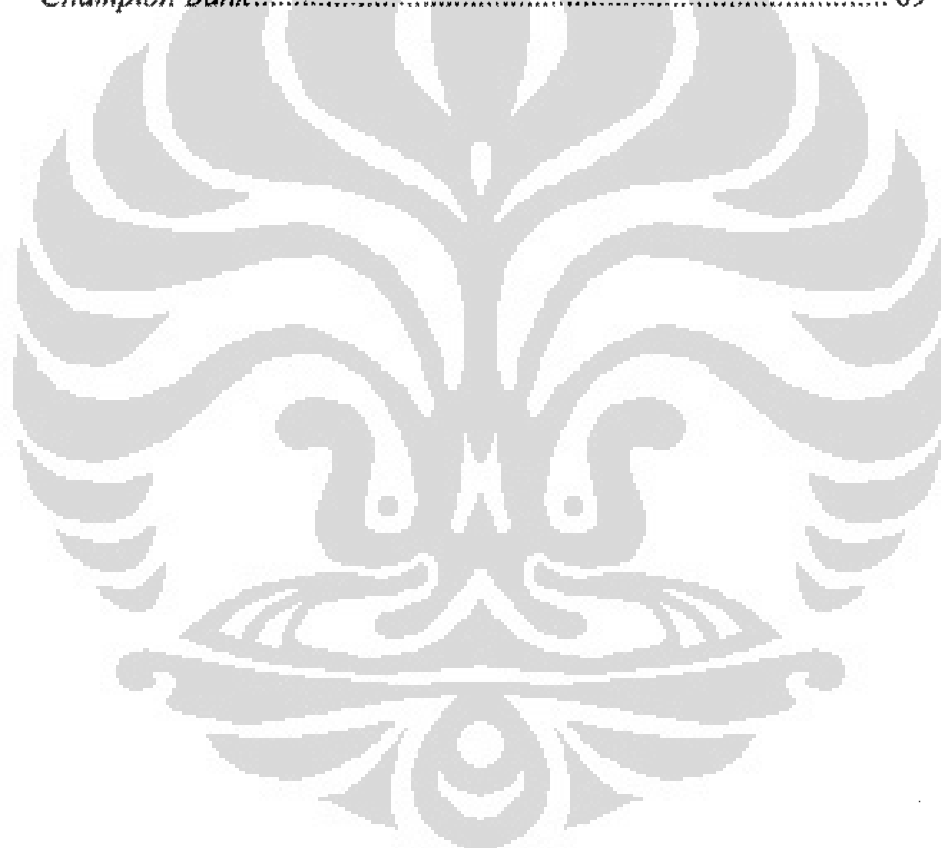
DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan Pembimbing Tesis.....	ii
Lembar Pernyataan Orisinalitas Penelitian	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar.....	v
Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi	vii
Abstraksi	viii
<i>Abstracts</i>	ix
Daftar Isi.....	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
I.1 Latar Belakang.....	1
I.2 Rumusan Masalah.....	14
I.3 Tujuan Penelitian.....	17
I.4 Signifikansi Penelitian	17
I.5 Sistematika Penulisan.....	18
BAB II KERANGKA KONSEP	
II.1 Definisi Budaya Perusahaan	20
II.2 Fungsi Budaya Perusahaan	22
II.3 Proses Pembentukan Budaya Organisasi atau Perusahaan.....	23
II.4 Mempertahankan Budaya Perusahaan.....	25
II.5 Tingkatan Budaya.....	28
II.6 Komunikasi Organisasi.....	30
II.7 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Peningkatan Kinerja Perusahaan.....	38
II.8 Kerangka Konseptual Pemasaran Jasa Perbankan Melalui Budaya Perusahaan	42
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
III.2 Metode Penelitian.....	44
III.4 Unit Analisis dan Unit Respon	46
III.4.1 Unit Analisis.....	46
III.4.2 Unit Respon.....	47
III.5 Prosedur Penelitian.....	47
III.5.1 Persiapan Penelitian.....	47
III.5.2 Pelaksanaan Penelitian.....	47
III.6 Teknik Pengumpulan Data	47
III.7 Sumber Data	48
III.8 Teknik Analisis Data.....	49
BAB IV HASIL DAN ANALISA PENELITIAN	
IV.1 Gambaran Mengenai Bank Mandiri (Persero) Tbk	51

IV.2 Gambaran Internalisasi Budaya Perusahaan	58
IV.2.1 <i>Roadmap</i> Internalisasi Budaya Perusahaan	58
IV.3 Gambaran Umum Subjek Penelitian.....	62
IV.4 Internalisasi Budaya Perusahaan Sebagai Sebuah Proses Komunikasi.....	63
IV.4.1 Tahap <i>Awareness</i> dan <i>Understanding</i>	64
IV.4.2 Tahap Internalisasi dan Implementasi Budaya Perusahaan.....	70
IV.4.3 Tahap Implementasi Budaya Perusahaan Dan Terbentuknya <i>Brand Experience</i>	75
IV.5 Analisa Data	80
IV.5.1 Konsep TIPCE (<i>Trust, Integrity, Profesionalism, Customer Focus, Excellent</i>) dan 10 Perilaku Utama Sebagai Budaya Perusahaan.....	80
IV.5.2 Hubungan Budaya Perusahaan Dengan Peningkatan Kinerja	83
IV.5.3 Kesesuaian Konsep Budaya Perusahaan Dengan Jenis Usaha.....	84
IV.5.4 Budaya Perusahaan Dalam Pemasaran Jasa	86
IV.5.5 Internalisasi Budaya Perusahaan Sebagai Sebuah Proses Komunikasi	88
IV.5.6 Medium Penyampaian Program Internalisasi Budaya	90
IV.5.7 Pemimpin Sebagai Penggerak Internalisasi Budaya	92
IV.5.8 Karyawan Sebagai Populasi Sasaran Internalisasi Budaya Perusahaan.....	95
IV.5.9 Tingkatan Budaya Sesudah Internalisasi Budaya	99
IV.5.10 Persepsi Pengguna Jasa.....	100
 BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI PENELITIAN	
V.1 Kesimpulan	104
V.2 Implikasi Penelitian.....	106
V.2.1 Implikasi Teoritis.....	106
V.2.2 Implikasi Praktis	107
V.3 Rekomendasi Penelitian	108
V.3.1 Dunia Akademisi.....	108
V.3.2 Dunia Praktisi.....	108
DAFTAR PUSTAKA	110
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	26
Gambar 2 Model Proses Pembentukan Budaya Organisasi.....	29
Gambar 3 Tingkatan Budaya	30
Gambar 4 Alur Komunikasi Internal.....	33
Gambar 5 Mengkomunikasikan Perubahan	36
Gambar 6 Model Sosialisai Budaya Perusahaan.....	37
Gambar 7 Pembagian Peran dan Tanggung Jawab Komunikasi	39
Gambar 8 Skema Hubungan Penciptaan Budaya Kuat Dengan Peningkatan Kinerja Perusahaan	45
Gambar 9 Model Proses Pembentukan Budaya Organisasi.....	48
Gambar 10 <i>RoadMap</i> Transformasi Budaya Mandiri Menuju <i>Regional Champion Bank</i>	69



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Perbedaan Pendekatan Kuantitatif dengan Kualitatif.....	50
Tabel 2 Tahapan Program Internalisasi	69
Tabel 3 Data Subjek Penelitian.....	72
Tabel 4 Ringkasan Internalisasi Budaya Perusahaan.....	93
Tabel 5 Ringkasan Budaya Perusahaan	96
Tabel 6 Hubungan Budaya Perusahaan Dengan Kinerja	98
Tabel 7 Kesesuaian Budaya dengan Jenis Perusahaan	101
Tabel 8 Budaya Perusahaan Dalam Pemasaran jasa	103
Tabel 9 Ringkasan Komunikasi Internal.....	105
Tabel 10 Ringkasan Komunikasi Perusahaan	107
Tabel 11 Peran Kepemimpinan Dalam Komunikasi Perubahan.....	110
Tabel 12 Peran Kepemimpinan Dalam Komunikasi Perubahan.....	113
Tabel 13 Ringkasan Sosialisasi Budaya Perusahaan	115
Tabel 14 Efek Sosialisasi Budaya Perusahaan.....	116
Tabel 15 Pemilihan Pesan	117
Tabel 16 Tingkatan Budaya Perusahaan	118
Tabel 17 Ringkasan <i>Brand Reputation</i>	121

BAB I.

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap Unit Bisnis memiliki ciri-ciri dan karakteristik tersendiri dalam menjalankan usahanya, bisnis jasa berkarakteristik lain dari bisnis barang. Implikasinya perusahaan ini memerlukan pengelolaan yang berbeda. Kemudian antar perusahaan yang menjual produk jasa pun terdapat perbedaan, hal ini disebabkan jasa yang ditawarkan juga beragam bentuk dan karakteristiknya.

Lebih lanjut Kotler (2003) mengatakan bahwa

A service can be defined as any activity or benefit that one party can offer another that is essential intangible and that does not result in the ownership anything. Its production may or may not tied to a physical product"

Jasa adalah Sesuatu yang tidak berwujud yang tindakan atau unjuk kerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak ke pihak lain dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. Dalam produksinya, jasa bisa terikat pada suatu produk fisik, tetapi bisa juga tidak

William J Stanton (1991) membagi pengelompokan usaha jasa menjadi dua bagian. Yaitu:

1. Jasa Komersial

Jasa komersial merupakan jasa yang diberikan oleh suatu perusahaan dengan tujuan untuk mencari keuntungan. termasuk:

- Jasa perusahaan.
- Jasa rumah tangga
- Rekreasi dan hiburan
- Pendidikan pribadi.

- Jasa asuransi dan financial (keuangan)
- Jasa transportasi
- Jasa komunikasi

2. Jasa Non Komersial

Jasa non komersial merupakan jasa yang diberikan perusahaan kepada konsumen yang membutuhkan dan perusahaan tersebut tidak mencari keuntungan, misalnya panti asuhan, panti jompo, dan jasa lain yang pada umumnya ditujukan untuk kepentingan social.

Kotler (2003) menyebutkan bahwa pada umumnya terdapat empat karakteristik jasa yang dapat diidentifikasi sebagai berikut.

1. *Intagibility*, karena jasa tidak berwujud. Biasanya jasa dirasakan secara subjektif dan ketika jasa dideskripsikan oleh pelanggan, ekspresi seperti pengalaman, kepercayaan, perasaan, dan keamanan adalah tolok ukur yang dipakai.
2. *Inseparability*, karena jasa bukan benda tetapi merupakan suatu seri aktivitas atau proses dimana produksi dan konsumsi dilakukan secara simultan. Dengan demikian, pada suatu tingkatan sangat sulit untuk mengontrol kualitas dan melakukan pemasaran dengan cara tradisional
3. *Perishability*, karakteristik yang menyatakan bahwa tidak memungkinkan untuk menyimpan jasa seperti barang. Jika sebuah pesawat terbang tinggal landas dengan hanya separuh kapasitas tempat duduknya, tempat duduk tersebut tidak dapat dijual pada hari berikutnya dan kapasitas tempat duduk tersebut hilang. Dalam hal ini kapasitas menjadi hal yang kritikal. Walaupun jasa tidak dapat disimpan tetapi pelanggan dapat diusahakan untuk disimpan.

4. *Variability*, karena proses produksi dan proses penyampaian dilakukan oleh manusia. Oleh karena manusia mempunyai sifat yang tidak konsisten sehingga penyampaian suatu jasa belum tentu sama terhadap tiap-tiap pelanggan.

Salah satu perusahaan yang menjual jasa adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan atau lebih dikenal dengan nama Bank. Bank menurut Undang-Undang no 7 Tahun 1992 yang selanjutnya diubah dengan Undang-Undang nomor 10 tahun 1998 adalah Badan Usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk lain dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Joseph Sinkey dalam Taswan (2006) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan bank adalah *departmen store of finance* yang menyediakan berbagai jasa keuangan Taswan (2006) menyebutkan bahwa pemahaman terhadap karakteristik bank sangat diperlukan dalam mengelola bank beberapa karakteristik tersebut antara lain

1. Bank adalah suatu lembaga perantara keuangan (*finance Intermediary*) antara pihak-pihak yang memiliki kelebihan dana (*surplus spending unit*) dengan mereka yang membutuhkan dana (*deficit spending unit*), serta berfungsi untuk memperlancar lalulintas pembayaran giral. Kegiatan tersebut dilakukan atas dasar falsafah kepercayaan.
2. Bank juga merupakan industri yang kegiatannya mengandalkan kepercayaan sehingga harus selalu menjaga kesehatannya mencakup pemeliharaan modal, kualitas aktiva, manajemen, pencapaian profit dan likuiditas yang cukup.

3. Pengelola bank dalam kegiatannya dituntut senantiasa menjaga keseimbangan likuiditas dengan kebutuhan profitabilitas yang wajar serta modal yang cukup sesuai dengan penanamannya. Hal tersebut perlu dilakukan karena bank dalam usahanya selain menanamkan dana dalam aktiva produktif juga memberikan komitmen jasa-jasa lainnya yang menghasilkan *fee based income* (pendapatan non bunga). Untuk itu strategy penghimpunan dan penempatan dana bank perlu dilakukan secara hati-hati agar likuiditas terpelihara dan profitabilitas tercapai secara wajar.
4. Bank juga dipandang sebagai lembaga kepercayaan masyarakat dan bagian dari sistem moneter yang mempunyai kedudukan strategis sebagai penunjang pembangunan.
5. Secara operasional bank mempunyai ciri khas, yaitu aktiva tetapnya relatif rendah, hutang jangka pendeknya lebih banyak jumlahnya dan perbandingan antara aktiva dengan modal (*financial leverage*) sangat besar.
6. Bank adalah lembaga keuangan yang sangat unik dibandingkan dengan lembaga keuangan non bank. Keunikan ini misalnya muncul ketika memberikan persetujuan kredit, maka peran monitoring bank terhadap debitur sangat besar. Peran monitoring ini sangat membantu investor atau deposan yang menempatkan dananya pada bank yang bersangkutan.

Persaingan antar Bank menjelang 2010 akan semakin berat, yakni saat diterapkannya API (Arsitektur Perbankan Indonesia) oleh Bank Indonesia yang bertujuan mengkonsolidasikan bank-bank yang ada di

Indonesia dengan tujuan untuk menciptakan sistem perbankan yang sehat sesuai dengan *Bassel Accord II*, yang merupakan hasil kebijakan dari BIS (*Bank International Settlement*) yang terdiri dari bank-bank sentral seluruh dunia untuk melakukan standarisasi sistem perbankan internasional dengan salah satu standarisasinya adalah menciptakan sedikit saja bank dalam suatu negara namun bank tersebut berada dalam kondisi sehat untuk melakukan aktivitas perbankan

Melalui API telah disusun pengelompokan bank-bank di Indonesia menurut ukuran aset dan lingkup usahanya, Bank Indonesia Melalui API telah memberikan instruksi kepada 10 bank yang saat ini memiliki modal jauh dibawah Rp 80 milyar untuk segera melakukan merger (penggabungan) dalam beberapa tahun kedepan. Bank Indonesia mencatat terdapat sekitar 20 Bank yang memiliki modal Rp.80 Milyar. Kemudian disetiap kategori bank terdapat satu bank jangkar (*anchor bank*). Otomatis setiap bank berusaha menjadi bank jangkar sehingga berusaha keras terlihat lebih baik diantara bank-bank pesaingnya salah satunya caranya adalah dengan meningkatkan jumlah DPK yang tentu saja terkait dengan tingkat kepercayaan konsumen mereka. Enny Ratnawati (InfoBankNews.com, 18 Nov 2007) Mengungkapkan bahwa pertarungan memperebutkan dana pihak ketiga (DPK) tetap menggiurkan bagi bank-bank. Apalagi, dari DPK, seperti tabungan dan giro, bank bisa memperoleh dana murah. Tapi, menurunnya BI Rate hingga di angka 8,25% tentu kurang menguntungkan bagi pertumbuhan DPK.

Data Bank Indonesia (BI) menunjukkan, suku bunga simpanan rupiah pada triwulan pertama 2007 berkisar 5,79%-9,79% dengan rata-rata 7,79%. Pada triwulan keduanya, suku bunga simpanan dalam bentuk rupiah menurun dengan kisaran 5,44%-8,85%. Sampai dengan triwulan ketiga 2007, Biro Riset InfoBank (birI) memerkirakan akan terjadi kembali penurunan suku bunga simpanan hingga berada pada

kisarau 5,28%-8,56%. Pada triwulan keempatnya juga diperkirakan masih terjadi penurunan suku bunga simpanan.

Kondisi ini tentu tidak menguntungkan bagi nasabah simpanan di bank. Tapi, kendati suku bunga terus menurun, data BI menunjukkan, masih ada pertumbuhan DPK pada 2007. Secara umum, kecenderungannya adalah pertumbuhan tabungan dan giro besar, sedangkan pertumbuhan deposito menjadi yang terkecil, walau pangsaanya terbesar. Per Juli 2007, pangsa deposito 46,29% dengan nilai Rp638,50 triliun. Memang meningkat dibandingkan dengan posisi yang sama 2006, tapi peningkatannya hanya 9% atau paling kecil di antara DPK lain.

Persaingan memperebutkan dana dari tabungan memang terlihat makin ketat. Salah satu yang dilakukan perbankan adalah menggelar berbagai program promosi dengan hadiah menggiurkan. Program promosi besar-besaran, baik melalui iklan di televisi maupun iklan di media massa lain, gencar dilakukan. Bank-bank badan usaha milik negara (BUMN) yang besar juga punya program untuk menarik dana masyarakat. Sebut saja Bank Mandiri dengan Mandiri Fiestanya. Bank Negara Indonesia (BNI) punya Rejeki Durian Runtuh berhadiah total Rp8 miliar untuk delapan pemenang dan 18 unit mobil Mercedes-Benz C240 yang diundi pada akhir periode.

Sementara itu, Bank Rakyat Indonesia (BRI) dengan Untung Beiung BritAma sejak awal memformat programnya untuk meningkatkan dana nasabah di tabungan. Program ini menawarkan hadiah total berupa 208 unit mobil Honda All New CRV. Untuk menarik minat nasabah, undian ditarik setiap minggu.

Bank Central Asia (BCA), yang sejak dulu bertahan menggarap Tahapan BCA-nya, juga menawarkan banyak hadiah. Pada 2007, BCA

menawarkan hadiah kepada nasabahnya berupa Mercedes-Benz dengan meluncurkan program "Gebyar Hadiah Tahapan 2007".

Bank Danamon juga tidak kalah seru menggelar program hadiahnya. Melalui Danamon Menjemput Impian, bank ini menawarkan banyak hadiah kepada para penabung atau nasabah yang mengajukan dana rumah. Selain menjadi miliarder dengan mendapat uang tunai 50 kali saldo rata-rata bulanan dan jam tangan mewah, Danamon Menjemput Impian juga menawarkan hadiah unik, yaitu menjadi bintang televisi dengan menghadiri penayangan perdana film internasional bersama bintang pujaan. Hadiah lain adalah rumah senilai Rp1 miliar dan diskon suku bunga pinjaman hingga 75%.

Promosi besar-besaran yang dilakukan bank-bank tampaknya memang membuahkan hasil. Pada 2007, data BI menyebutkan, ada pertumbuhan di struktur DPK, seperti tabungan. Tapi, sayang, pangsa pasar tabungan, menurut Biro Riset InfoBank, saat ini, masih dikuasai sepuluh bank besar saja. Bank kecil hanya menuai sisa dari nasabah tabungan. Per Juni 2007, market share tabungan sepuluh bank besar 81,23% dari total tabungan di bank umum nasional. Sedangkan, 120 bank lain diperkirakan hanya menguasai sisanya, yaitu 18,77%.

Sementara itu, giro perbankan nasional meningkat. Menurut Biro Riset InfoBank, penurunan suku bunga memang tidak berpengaruh signifikan terhadap giro. Bahkan, giro cenderung tumbuh dari tahun ke tahun. Per Juli 2007, pertumbuhan giro 26,89% dibandingkan dengan posisi yang sama 2006. Masih dalam periode yang sama, perbankan nasional mencatat nilai giro Rp376,57 triliun. Dari seluruh DPK, giro berpangsa 27,30% pada Juli 2007.

Enny Ratnawati (InfobankNews.com 18 Nov 2007) mengungkapkan ada banyak cara yang bisa dilakukan bank agar DPK-nya meningkat. Satu, bank harus terus meningkatkan kinerjanya. Sebab, nasabah sekarang sudah makin pintar dan bisa membedakan

mana bank yang layak untuk menyimpan dananya dan mana yang tidak.

Dua, ciptakan nasabah loyal. Hanya dengan nasabah loyal, bank akan kuat menghadapi persaingan. Nasabah loyal biasanya tidak akan terpengaruh dengan berbagai situasi, misalnya saja suku bunga. Meski suku bunga rendah, nasabah loyal tidak akan berpindah.

Tiga, tingkatkan kinerja dari sisi produk dan layanan. Produk yang beragam akan lebih menarik bagi nasabah. Demikian pula dengan layanan. Bank-bank yang memiliki variasi keduanya kemungkinan besar akan mendapatkan manfaat dengan kemampuan memperoleh dana murah.

Empat, bank-bank harus konsisten melakukan promosi. Tujuannya tentu mengingatkan nasabah tentang produk suatu bank. Selain itu, untuk terus menjaga brand image bank tersebut di masyarakat.

Pada 2008, diperkirakan, persaingan memperebutkan DPK kian ketat. Dengan tingkat suku bunga yang relatif rendah, DPK masih akan tetap meningkat. Peningkatan terutama ditopang tabungan dan giro. Deposito juga diperkirakan akan tetap tumbuh, tapi pertumbuhannya tidak sepesat tabungan dan giro.

Sebagai sebuah bisnis yang mengelola jasa keuangan maka sudah barang tentu integritas serta kepercayaan terhadap institusi bank menjadi suatu identitas atau *positioning* yang harus dicitrakan kepada masyarakat secara konsisten. Namun membentuk identitas sebagai bank yang terpercaya merupakan hal yang memerlukan kerja keras. Sehingga dibutuhkan *positioning* yang kuat di kalangan masyarakat, apalagi jika kita mengingat pada tahun 1997 saat terjadi krisis ekonomi nasional yang berawal dari jatuhnya nilai tukar rupiah terhadap dollar Amerika, sektor perbankan dinegeri ini mengalami pukulan yang sangat dahsyat. Banyak kredit macet yang harus ditanggung, terjadinya *rush* atau penarikan dana masyarakat pada bank dalam jumlah

signifikan. Akibatnya seperti efek domino, misalnya penutupan bank oleh pemerintah, penggabungan bank (merger) dan penyerahan bank pada BPPN (Badan Penyehatan Perbankan Nasional), sehingga diperlukan sebuah strategi bersaing yang tepat dalam menghadapi tantangan tersebut.

Salah satu strategi tersebut adalah dengan membangun dan menjadikan budaya perusahaan sebagai sebuah identitas atau *positioning* yang melekat pada perusahaan tersebut. Menurut Stephen P Robbins (1996) dan dalam Pabundu Tika (2006) menyatakan budaya perusahaan adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lain

Menurut Schein (1992 dalam Pabundu tika 2006) budaya perusahaan adalah suatu pola dari asumsi dasar bersama yang telah dipelajari oleh suatu kelompok, dan telah memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan telah bekerja dengan baik sehingga dinyatakan valid, oleh karena itu diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang paling benar dalam menyadari, memikirkan dan merasakan hal-hal yang berhubungan dengan masalah-masalah tersebut meliputi deskripsi mengenai budaya sebagai suatu mekanisme yang harus diikuti oleh karyawan didalam perusahaan termasuk menjadi acuan dalam memecahkan masalah-masalah dalam strategi pemasaran.

Gronroos dalam Arif (2007) mengemukakan bahwa strategi pemasaran jasa tidak hanya difokuskan pada pemasaran eksternal tetapi juga pemasaran internal dan pemasaran interaktif. Pemasaran eksternal merupakan kegiatan normal yang umumnya dilakukan antara perusahaan dengan pelanggan dalam rangka menyiapkan produk, menetapkan harga, melakukan promosi dan mendistribusikan produk kepada pelanggan.

Kemudian pemasaran internal merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam melatih, mengembangkan, dan memotivasi karyawannya agar dapat melayani pelanggan dengan sebaik mungkin termasuk membentuk budaya perusahaan. Hal ini menurut Gronroos merupakan masalah yang sangat penting, karena tidak mungkin mengharapkan pelayanan kepada pelanggan dengan memuaskan karyawan yang tidak puas terhadap perusahaan. Dan akan sangat sulit mengarahkan karyawan sesuai dengan tujuan jika perusahaan tidak memiliki budaya perusahaan sebagai sebuah mekanisme penyelesaian masalah

Sedangkan pemasaran interaktif menggambarkan bagaimana karyawan melayani pelanggan. Oleh karena pada pemasaran jasa terjadi interaksi langsung antara perusahaan yang diwakili oleh karyawan dengan pelanggan maka pemasaran interaktif ini menjadi masalah kritis. Kegagalan karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan mengakibatkan jasa yang diberikan bernilai rendah bagi konsumen. Kalau pada produk fisik, penilaian konsumen cenderung pada produknya maka dalam jasa penilaian konsumen akan terfokus pada proses pemberian jasa yang dilakukan oleh karyawan perusahaan tersebut sehingga untuk itu diperlukan pedoman berperilaku dalam hal ini budaya perusahaan dalam berlaku dan bertindak melayani pelanggan

Seperti yang disampaikan Foley (2006 : 3) reputasi dibangun berdasarkan pengalaman langsung, pendapat orang lain, gosip, dan validasi pihak ketiga di luar para *stakeholder* dan dibentuk oleh berbagai tindakan perusahaan dan para karyawan, berbagai persepsi yang ada di dalam industri bisnis perusahaan, asal-usul, dan bias para *stakeholder*. *Stakeholder* di sini adalah siapa pun yang mempengaruhi atau memiliki kepentingan di dalam sebuah perusahaan, baik itu

pelanggan, investor, karyawan, pemerintah, *special interest group*, dan media.

Kebijakan API dan tuntutan-tuntutan serta kondisi berdasarkan data dan fakta yang telah diuraikan mau tidak mau mempengaruhi kehidupan Bank-Bank yang berada di Indonesia, tanpa terkecuali PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Bank Mandiri sebagai salah satu lembaga yang menyelenggarakan jasa perbankan atau juga *department store of finance* (Joseph Sinkey dalam Taswan :2006) merupakan organisasi yang secara terus-menerus melakukan perubahan atau transformasi. Transformasi pertama dilakukan pada tahun 1998, ketika proses merger dan konsolidasi dilakukan dari Empat Bank Legacy menjadi bank Mandiri. Seiring berjalannya waktu, Bank Mandiri terus tumbuh dan berkembang sehingga Bank Mandiri kemudian menjadi perusahaan perseroan terbuka (*Go Public*) pada tahun 2003 untuk menjadi *Universal Banking*.

Selanjutnya sejak tahun 2005, Bank Mandiri melaksanakan 3 tahapan transformasi yang merupakan *milestone* yang harus dicapai dengan penuh dedikasi dan kerja keras. Ketiga tahapan itu adalah:

1. Tahapan pertama yaitu *"back on track"* yang mencakup pembenahan budaya perusahaan, pengelolaan kredit bermasalah, organisasi, SDM, proses kerja dan lain-lainnya. Tahapan yang berakhir pada tahun 2007 ini telah dilalui Bank Mandiri dengan sukses. Posisi NPL sudah turun secara drastis, laba bersih juga sudah secara kontinyu meningkat secara signifikan, *cost efficiency ratio* juga membaik secara tajam serta implementasi *Good Corporate Governance* di Bank Mandiri telah mendapatkan pengakuan melalui award dari Majalah *Asiamoney* dan *Bank of The Year 2007 for Indonesia* dari *The Banker Magazine*, London.

2. Tahapan berikutnya adalah tahapan "*outperform the market*" pada tahapan ini Bank Mandiri bertekad untuk menjadi *Dominant Multi Specialist Bank*. Unggul pada setiap pasar yang dimasuki. Tahapan *outperform the market* merupakan yang penuh tantangan pada tahapan yang berakhir tahun 2010 ini Bank Mandiri dituntut bermain lebih lincah, tumbuh berkembang lebih agresif dan sehat. Dibutuhkan perubahan signifikan pada berbagai komponen antara lain organisasi, SDM, *corporate culture* untuk mendukung perubahan dalam skala yang besar.
3. kemudian tahapan terakhir adalah "*shaping the end game*" dimana diharapkan mampu membawa Bank Mandiri menuju visi *Regional Champion Bank*

Bank Mandiri yang lahir sebagai akibat krisis telah mencanangkan visi untuk menjadi Bank Terdepan dan Terpercaya sehingga menjadi *Regional Champion Bank*. Dalam mencapai visi itu telah ditetapkan pula misi yang harus dijalankan oleh Bank Mandiri, yaitu:

- Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar.
- Mengembangkan sumber daya manusia profesional.
- Memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder.
- Melaksanakan manajemen terbuka.
- Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan.

Mewujudkan visi untuk menjadi Bank Terpercaya Pilihan Masyarakat sehingga menjadi *Regional champion Bank* dan misi sebagaimana tersebut diatas merupakan suatu perjalanan panjang yang harus ditempuh dalam suatu koridor dan pedoman yang disepakati bersama dalam organisasi Bank mandiri. Nilai-nilai budaya dan perilaku utama insan Bank Mandiri merupakan suatu tatanan dan

kerangka acuan yang akan menyamakan gerak langkah seluruh karyawan atau insan Bank Mandiri sehingga seluruh jajaran organisasi secara konsisten akan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah diyakini bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Untuk mencapainya dan dalam rangka perbaikan kinerja yang terkait dengan perbaikan *corporate culture* bank Mandiri maka diluncurkanlah nilai-nilai budaya korporasi yang baru yang terdiri dari:

- *Trust*, yaitu membangun keyakinan dan sangka baik di antara stakeholders dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan.
- *Integrity*, yaitu setiap saat berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi kode etik profesi.
- *Profesionalism*, yaitu berkomitmen untuk bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab.
- *Customer Focus*, yaitu senantiasa menjadikan pelanggan sebagai mitra utama yang saling menguntungkan untuk tumbuh secara berkesinambungan.
- *Excellence*, yaitu mengembangkan dan melakukan perbaikan disegala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal dan hasil yang terbaik secara terus menerus.

Agar nilai-nilai budaya yang telah dirumuskan dapat dihayati dan diamalkan oleh seluruh insan Bank Mandiri, dan akhirnya menjadi budaya yang menjadi ciri khas serta karakter yang membedakan insan Bank Mandiri dari organisasi lain maka Nilai-nilai budaya tersebut harus diterjemahkan kedalam bentuk perilaku yang nyata dengan ditetapkannya 10 (sepuluh) perilaku utama yang dilandasi oleh nilai-nilai budaya Bank Mandiri yang akan menjadi panduan bagi seluruh insan Bank Mandiri. Ke 10 (sepuluh) perilaku utama tersebut adalah :

1. Saling menghargai dan bekerjasama.
2. Jujur tulus dan terbuka.
3. Disiplin dan konsisten.
4. Berpikir, berkata dan bertindak terpuji.
5. Kompeten dan bertanggung jawab.
6. Memberikan solusi dan hasil terbaik.
7. Inovatif, proaktif dan cepat tanggap.
8. Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan
9. Orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus-menerus.
10. Peduli lingkungan.

1.2 Rumusan Masalah

Nilai-nilai budaya dan perilaku utama insan Bank Mandiri yang baru tersebut merupakan suatu tatanan dan kerangka acuan yang diharapkan akan menyamakan gerak dan langkah didalam melaksanakan tugas sehari-hari sehingga seluruh jajaran organisasi secara konsisten akan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah diyakini bersama untuk mencapai tujuan dan visi misi yang telah ditetapkan bersama.

Untuk mewujudkan implementasi nilai budaya korporasi tersebut secara menyeluruh maka perlu dibuat sebuah metode internalisasi yang tepat, bersifat persuasive, komunikatif atraktif dan terbuka sehingga sekaligus dapat diperoleh masukan-masukan yang akan memperkaya nilai-nilai budaya yang sejalan dengan perubahan tuntutan perkembangan bisnis dan organisasi.

Pada umumnya komunikasi berperan besar dalam mestabilkan organisasi. Baskin (1997) mengemukakan bahwa komunikasi internal dimanfaatkan organisasi untuk memenuhi hal-hal berikut ini.

1. Mengkomunikasikan tujuan perusahaan.

2. Memfasilitasi partisipasi manajemen.
3. Memantau lingkungan internal dan eksternal secara berkesinambungan.
4. Membangun lingkungan yang penuh kepercayaan dan kredibilitas.
5. Menyediakan kesempatan untuk berinteraksi dengan karyawan.

Demi mencapai keberhasilan dalam berkomunikasi, Laswell (dalam McQuail, 1985: 12) mengatakan bahwa ada faktor-faktor komunikasi yang harus diperhatikan. Faktor-faktor tersebut adalah sumber komunikasi, bentuk dan penyajian pesan, saluran komunikasi dan sasaran khalayak.

Grunig & Hunt (1984) menggambarkan lima bentuk komunikasi internal sebagai berikut

1. *Downward*, komunikasi dari atasan kebawahannya.
2. *Upward*, komunikasi dari bawahannya keatasannya
3. *Horizontal*, komunikasi antar individu dalam departemen atau unit kerja yang sama. Dan komunikasi antar individu antar deaprtemen namun masih dalam level yang sama di dalam perusahaan.
4. *Crisscross*, komunikasi antar individu di departemen yang berbeda pula yang secara hirarki dalam perusahaan tidak berkaitan langsung.

Menurut TJ Larkin dan Sandar Larkin (1994) paling tidak terdapat tiga hal yang harus diperhatikan pemimpin dalam mengkomunikasikan perubahan kepada karyawannya, yaitu sebagai berikut.

1. Jangan mengkomunikasikan perubahan kepada karyawan yang berada di garis depan perusahaan (*frontline employees*)
2. Jangan membalas pesan secara langsung kepada manajer level menengah.
3. Jangan mengambil asumsi bahwa karyawan yang berada di garis depan perusahaan (*frontline employees*) akan mau menerima dan melakukan perubahan hanya berdasarkan informasi yang mereka terima melalui video, pertemuan atau rapat, dan Koran perusahaan.

Ketika perubahan sudah menjadi satu hal yang kritis untuk segera ditindaklanjuti, Larkin menganjurkan pemimpin untuk menjadikan *firstline supervisors* sebagai prioritas utama untuk memberikan informasi tentang perubahan. Pemimpin sebaiknya membangun komunikasi dua arah secara langsung antara *supervisors* dan *senior managers*

Menurut Luthans (1999) peran pemimpin juga sangat penting dalam proses sosialisasi budaya perusahaan yang baru kepada karyawannya. Dalam prakteknya, terkadang sulit bagi pemimpin untuk mengkomunikasikan perubahan dan prosesnya kepada seluruh karyawan yang jumlahnya bias mencapai puluhan ribu. Pemimpin tidak bisa melakukannya sendirian. Ia memerlukan bantuan dari berbagai divisi dan level manjerial dibawahnya agar proses perubahan dapat dikomunikasikan dengan baik dan tepat kepada seluruh karyawannya.

Untuk itu Pokok Masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah program-program internalisasi budaya perusahaan merupakan strategi yang tepat untuk mengimplementasikan budaya perusahaan ?

2. Bagaimana proses internalisasi budaya perusahaan dapat mendorong timbulnya kepercayaan konsumen pada suatu bank?

I.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang ada dalam perumusan masalah. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan budaya perusahaan sebagai *Platform* Pengembangan bisnis khususnya dalam membangun kepercayaan konsumen.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan faktor-faktor yang dianggap penting dalam proses internalisasi budaya perusahaan yang mendorong timbulnya kepercayaan konsumen pada suatu Bank.
3. Untuk mengetahui penggunaan media komunikasi yang tepat dalam internalisasi budaya perusahaan
4. Untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap perubahan budaya perusahaan.
5. Untuk mengetahui persepsi pengguna jasa terhadap perubahan budaya perusahaan

I.4 Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian ini terbagi atas dua hal yaitu signifikansi akademis dan signifikansi praktis yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. **Signifikansi Akademis** penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan proses perubahan budaya beserta proses internalisasi yang berlangsung sebagai akibat dari tujuan jangka panjang perusahaan dan pengaruh yang muncul baik internal maupun eksternal perusahaan. dalam penelitian ini peneliti

bertindak sebagai *participant observer* dimana peneliti tidak hanya mengandalkan dokumen dan *in depth interview* namun peneliti juga terlibat dalam aktivitas perusahaan yang menjadi kasus penelitian..

2. **Signifikansi Praktis** penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh lembaga perbankan dalam menentukan kebijakan manajemen komunikasi dan strategi pemasarannya serta memberikan kontribusi pemahaman kepada perusahaan dan juga masyarakat tentang perubahan budaya perusahaan. Khususnya yang terjadi pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

1.5 Sistematika Penulisan

Tesis ini disusun dalam 5 bab yang sistematika penulisannya dilakukan sebagai berikut.

Bab I Pendahuluan

Merupakan pendahuluan yang meletakkan dasar-dasar penelitian yang dilakukan, meliputi latar belakang permasalahan, khususnya yang terkait dengan pemahaman tentang perusahaan yang akan dijadikan objek penelitian dalam rangka mewujudkan rencana jangka panjang perusahaan dengan budaya perusahaan sebagai pedomannya.

Bab II Kerangka Teoritis

Merupakan bab yang secara khusus berisi konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini, setelah meliputi konsep mengenai budaya perusahaan dan konsep-konsep yang terkait dengan perusahaan yang dijadikan objek penelitian, sehingga bab ini digunakan untuk memahami, mendeskripsikan, atau menganalisis temuan yang didapat dari penelitian, baik melalui wawancara maupun data sekunder.

Bab III Metodologi Penelitian

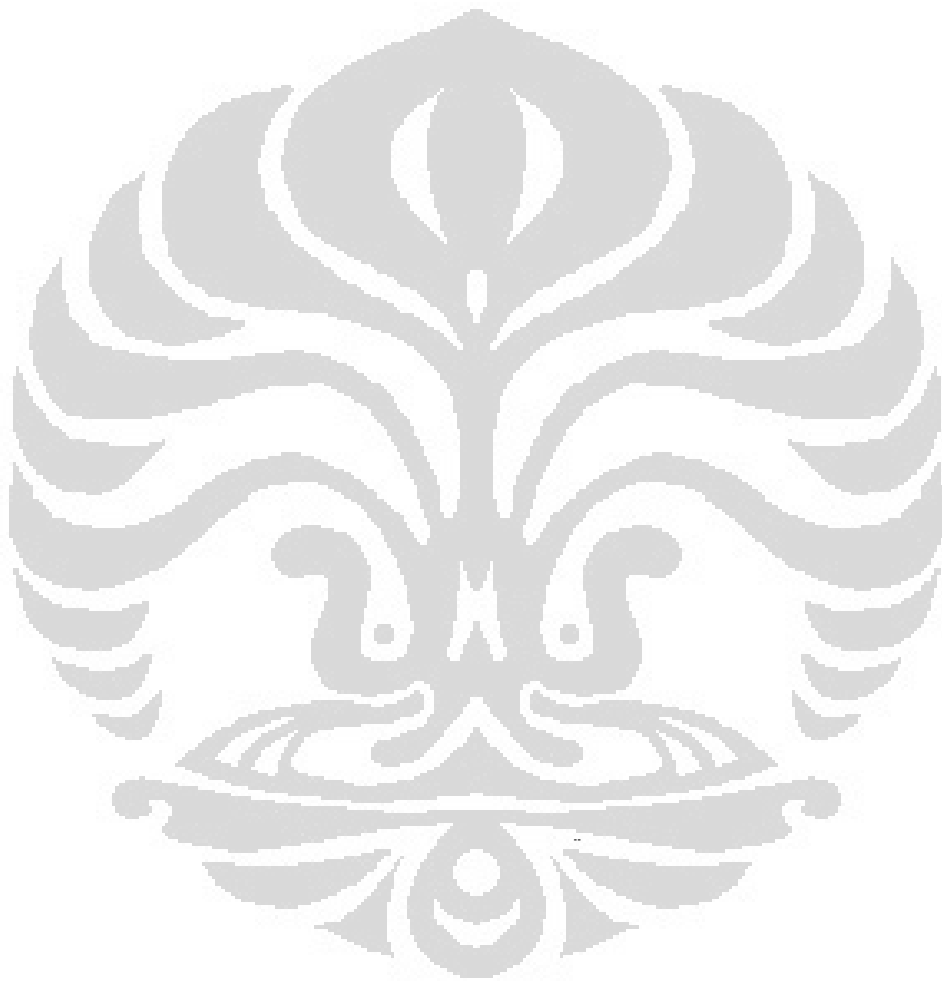
Merupakan bab yang menjelaskan metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif, data dalam penelitian ini didapat melalui wawancara mendalam dengan beberapa narasumber yang telah ditentukan dan representatif mewakili permasalahan yang diteliti. Data tersebut dan juga data sekunder lainnya dianalisis berdasarkan proposisi teori atau konsep yang digunakan atau dengan mengembangkan melalui deskripsi kasus yang diteliti, selain itu, peneliti juga bertindak sebagai *participant observer* dalam penelitian ini.

Bab IV Gambaran umum dan Analisis Serta Interpretasi Data

berisi gambaran umum objek penelitian yang meliputi sejarah singkat PT Bank Mandiri (Persero) Tbk serta visi, misi dan proses perubahan budaya perusahaan yang terjadi dan Berisi analisis data yang didapat dalam penelitian ini, seperti hasil wawancara mendalam, data sekunder yang berasal dari dokumen-dokumen yang diperoleh peneliti. Selain itu, data juga diperoleh dari hasil pengamatan peneliti didalam perusahaan sebagai *participant observer* dalam proses penelitian ini.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Peneliti mencoba untuk memaparkan sebuah diskusi dan merumuskan kesimpulan serta implikasi, baik secara akademis maupun praktis, secara akademis, implikasi untuk perkembangan keilmuan, khususnya kajian budaya perusahaan. Sedangkan implikasi praktis untuk pertimbangan bagi praktisi yang membidangi dunia komunikasi korporasi, hasil penelitian ini dapat menjelaskan perubahan budaya perusahaan dalam rangka perwujudan visi dan misi perusahaan.



BAB II. KERANGKA KONSEPTUAL

II.1 Definisi Budaya Perusahaan

Budaya organisasi atau perusahaan bisa jadi merupakan konsep organisasi yang paling sulit untuk didefinisikan. Berbeda dengan nilai-nilai perusahaan. Budaya perusahaan dapat dilihat secara nyata dapat disentuh dan dipindahkan dari perusahaan ke individu-individu didalam perusahaan tersebut

A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problem of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think feel in relation to these problems (Edgar H Schein 1992:12 dalam Pabundu 2006)

Menurut Schein budaya perusahaan adalah suatu pola dari asumsi dasar bersama yang telah dipelajari oleh suatu kelompok, dan telah memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan telah bekerja dengan baik sehingga dinyatakan valid, oleh karena itu diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang paling benar dalam menyadari, memikirkan dan merasakan hal-hal yang berhubungan dengan masalah-masalah tersebut meliputi deskripsi mengenai budaya sebagai suatu mekanisme yang harus diikuti oleh karyawan didalam perusahaan.

Corporate Culture generally refers to environment or personality of organization, with all its multifaced dimensions. We devide corporate cultures into four aspects. Those are ritualized patterns, management styles and philosophies, management system and procedures, as well as written and unwritten norms and procedures (J. Scherriton & J L Stern dalam Pabundu 2006)).

Scherriton dan Stern mengatakan budaya perusahaan pada umumnya terkait dengan lingkungan atau personalitas organisasi dengan segala dimensi

masalah yang dihadapi. Kami membagi budaya perusahaan dalam 4 (empat) aspek, yaitu pola ritual, gaya manajemen dan filosofinya, sistem dan prosedur manajemen, serta norma-norma dan prosedur tertulis dan tidak tertulis

Dalam definisi yang lain yaitu menurut Stephen P Robbins dalam Pabundu (2006) menyatakan budaya perusahaan adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya

Sedangkan J.P Kotter dan J.L Heskett dalam Pabundu (2006) mengatakan budaya perusahaan adalah nilai dan praktik yang dimiliki bersama di seluruh kelompok dalam satu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior. Budaya dalam suatu organisasi terdiri dari nilai yang dianut bersama dan norma perilaku kelompok.

Sehingga dari beberapa definisi diatas dapat diketahui unsur-unsur yang terdapat dalam budaya perusahaan terdiri dari :

1. sistem nilai.
2. lingkungan bisnis.
3. pelopor
4. jaringan budaya
5. keyakinan, nilai dan perilaku
6. gaya manajemen
7. sistem dan prosedur manajemen
8. norma-norma dan prosedur
9. pedoman perilaku.

Dari defnisi dan penjelasan diatas maka unsur-unsur yang terdapat pada budaya perusahaan kemudian dituangkan dalam bentuk nilai-nilai dan 10 perilaku utama yang akan diinternalisasikan untuk kemudian diimplementasikan pada setiap karyawan Bank Mandiri.

II.2 Fungsi budaya perusahaan

Sebagai sebuah entitas perusahaan maka budaya perusahaan memiliki fungsi-fungsi bagi perusahaan. Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi

Stephen P Robbins dalam Pabundu (2006) membagi lima fungsi budaya perusahaan yaitu :

1. Berperan menetapkan batasan.
2. mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
4. meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Sedangkan menurut Schein (1991 dalam Pabundu :2006) fungsi budaya organisasi dibagi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu :

1. fase awal
Merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi pada tahap ini fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
2. Fase pertengahan hidup organisasi.
Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
3. Fase dewasa
Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Suwandi (2003) membagi empat fungsi budaya organisasi yaitu

1. memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
2. memudahkan komitmen kolektif.
3. mempromosikan stabilitas sistem sosial
4. membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Susanto menyatakan fungsi budaya organisasi sebagai berikut

1. berperan dalam pelaksanaan tugas bidang Sumber Daya Manusia (SDM).
2. Merupakan acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning perusahaan yang akan dikuasai.

II.3 Proses Pembentukan Budaya Organisasi atau perusahaan

Schein mengatakan terbentuknya budaya organisasi atau perusahaan dapat dianalisis dari tiga teori sebagai berikut

1. Teori *Sociodynamic*.

Teori ini menitikberatkan pengamatan secara detail mengenai kelompok pelatihan, kelompok terapi dan kelompok kerja yang mempunyai proses interpersonal dan emosional guna membantu menjelaskan apa yang dimaksud dengan share terhadap pandangan yang sama dari suatu masalah dan mengembangkan share tersebut. Setiap individu perlu merasakan bahwa ia adalah anggota kelompok dan bagaimana setiap anggota kelompok menyelesaikan konflik ini antara keinginan yang diinginkan oleh kelompok tetapi menghilangkan identitas personal dengan keinginan secara otonomi atau bebas dari kelompoknya di mana bisa tersisih atau kehilangan sebagai anggota kelompok.

2. Teori Kepemimpinan

Teori ini menekankan hubungan antara pemimpin dengan kelompok dan efek personalitas dan gaya kepemimpinan terhadap formasi kelompok yang sangat relevan dengan pengertian bagaimana budaya terbentuk. Untuk itu Schein membagi 2 (dua) hal, yaitu tugas dan gaya kepemimpinan dalam kelompok

- Tugas kepemimpinan dan kelompok

Tugas ini menekankan perbedaan antara fungsi kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas eksternal dan fungsi yang berorientasi kepada kelompok internal. Fungsi kepemimpinan meliputi fungsi dan tugas pemrakarsa, pemberian informasi, pemberian opini, menyimpulkan dan uji konsesus sedangkan fungsi kelompok menyangkut bantuan (*Supporting*), harmonisasi, standar uji dan penempatan, dan penjagaan gawang (*gate keeping*).

- Gaya Kepemimpinan dan kelompok

Asumsi bahwa pemimpin atau pendiri suatu kelompok merupakan hubungan otoritas yang terbentuk dalam kelompok dan keadaan dimana pemimpin dan anggotanya berinteraksi pada level emosional yang akan menentukan baik stadium evolusioner kelompok maupun gaya budayanya.

3. Teori Pembelajaran (*Learning Theory*)

Teori ini memberikan bagaimana kelompok mempelajari kognitif, perasaan dan penilaian.

Secara struktural, ada dua tipe pembelajaran yaitu

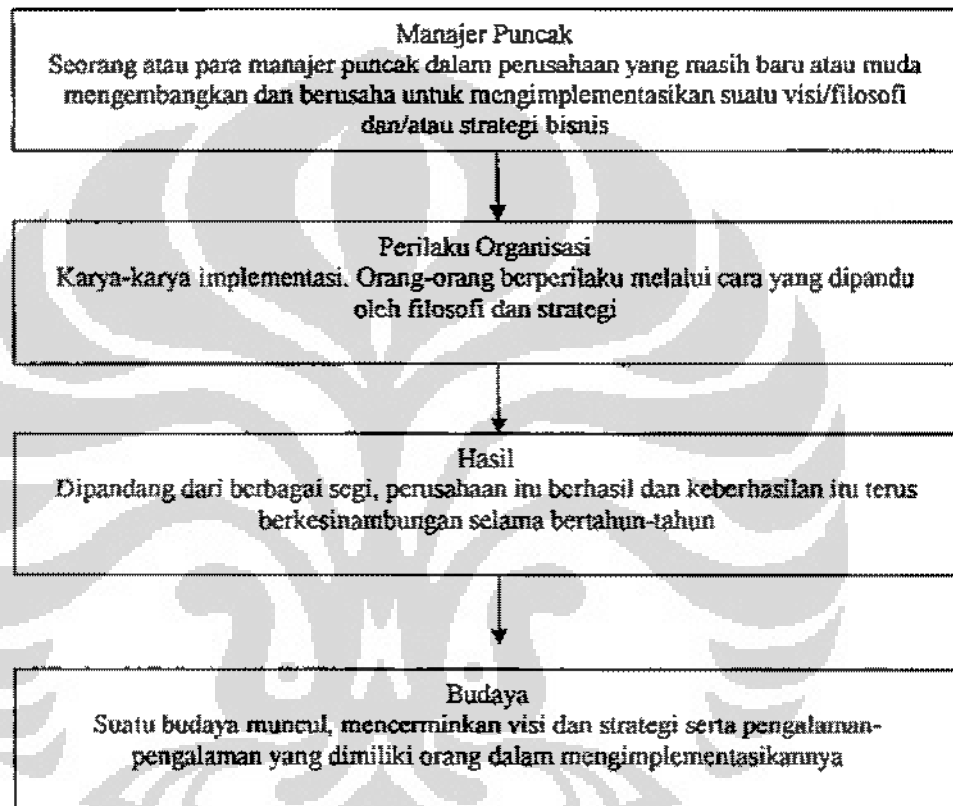
- Situasi penyelesaian masalah secara positif.
- Situasi menghindari kegelisahan.

Proses pembelajaran dimaksudkan untuk pewarisan budaya organisasi kepada anggota baru dan organisasi. Menurut Kotter dan Heskett gagasan proses pembentukan budaya bisa berasal dari mana saja, bisa berasal dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak organisasi. Akan tetapi dalam perusahaan, gagasan ini sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal yang mengartikulasikannya sebagai suatu visi, strategi bisnis, filosofi atau ketiga-tiganya

Para manajer atau anggota senior kelompok organisasi mengomunikasikan nilai-nilai pokok mereka terus-menerus dalam percakapan sehari-hari atau melalui ritual dan percakapan khusus. Proses komunikasi ini mendorong anggota baru untuk mengambil alih nilai-nilai pokok budaya organisasi tersebut untuk selanjutnya diterapkan dalam

berperilaku. Adopsi terhadap nilai-nilai pokok budaya organisasi tersebut dapat membawa organisasi/perusahaan memiliki budaya kuat untuk berkinerja baik. Berikut ini bagan proses terbentuknya budaya organisasi atau perusahaan menurut Kotter dan Haskett (1997)

Gambar II.1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi



II.4 Mempertahankan Budaya Perusahaan

Stephen P Robbins dalam Pabundu (2006) mengemukakan bahwa ada tiga kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi yaitu

1. Praktik seleksi

Bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi.

Proses seleksi mempunyai tujuan :

- Upaya memastikan kecocokan calon-calon pegawai dengan nilai-nilai budaya organisasi
- Memberikan informasi kepada calon-calon pegawai mengenai keadaan organisasi/perusahaan. Jika cocok, mereka bertahan dan jika tidak mereka bisa memilih keluar.

2. Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan-ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi.

3. Sosialisasi

Sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Menurut *Robbins* sosialisasi organisasi adalah proses seseorang mempelajari nilai, norma, dan perilaku yang dituntut yang memungkinkan ia untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi. Sosialisasi merupakan mekanisme kunci dalam menanamkan budaya organisasi. Proses sosialisasi budaya organisasi dapat dilakukan melalui tiga tahap sebagai berikut.

1. Sosialisasi Antisipasi (Tahap Kedatangan)

Sosialisasi organisasi dimulai sebelum individu benar-benar bergabung dengan organisasi. Informasi sosialisasi lebih dulu datang dari berbagai sumber. Pada tahap ini secara eksplisit diakui bahwa tiap individu tiba dengan seperangkat nilai, sikap, dan harapan. Hal ini mencakup baik kerja yang harus dilakukan maupun kondisi organisasi itu sendiri. Anggota baru bakal menjalankan tingkat sosialisasi awal melalui pelatihan. Semua informasi sosialisasi, baik formal maupun informal akurat maupun tidak akurat membantu para individu dalam mengantisipasi kenyataan organisasi.

2. Pertemuan

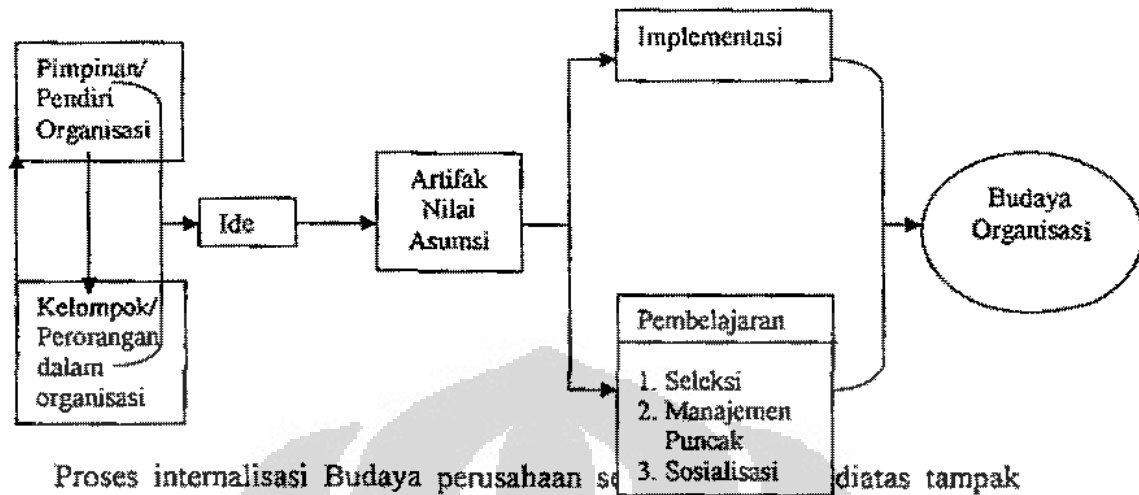
Tahap ini dimulai saat kontrak kerja telah ditandatangani. Banyak perusahaan menggunakan kombinasi program pelatihan dan

orientasi untuk mensosialisasikan para karyawan selama tahap pertemuan.

3. Perubahan dan pemahaman yang bertambah (tahap metamorfosis) Penguasaan tahap akhir dari proses sosialisasi ini. Mereka yang tidak mengalami transisi selama tahap ketiga akan terisolasi dari jaringan sosial di dalam organisasi. Eksekutif senior sering memainkan peranan langsung pada tahap perubahan dan pemahaman ini. Pada tahap ini proses sosialisasi mengarahkan karyawan baru untuk menyesuaikan diri dengan kelompok kerjanya. Metamorfosis dan perubahan sosialisasi saat masuk dianggap selesai apabila anggota baru telah merasa enak dengan organisasi dan pekerjaannya. Ia telah menginternalkan norma-norma organisasi dan kelompok kerjanya dan memahami serta menerima baik norma itu. Anggota baru merasakan diterima baik oleh rekan-rekan sekerjanya sebagai seorang individu yang dipercaya dan dihargai, merasa yakin bahwa mempunyai kompetensi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sukses dan memahami sistem itu tidak hanya tugasnya sendiri, tetapi juga aturan, prosedur dan praktik diterima dengan baik secara informal. Dari uraian diatas, dapat diketahui bahwa proses pembentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi.
2. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi.
3. Artifak, nilai, dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi.
4. Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (learning) kepada anggota baru dalam organisasi.

Gambar II.2 Model proses pembentukan budaya organisasi.

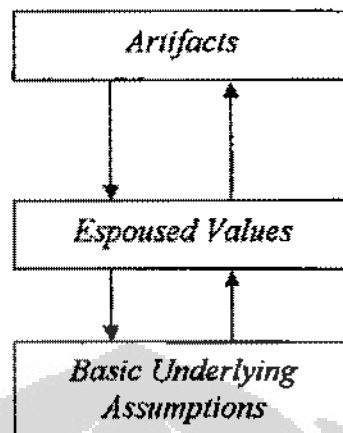


Proses internalisasi Budaya perusahaan se di atas tampak menitikberatkan pada kuat atau tidaknya komitmen pimpinan sebuah perusahaan dalam proses internalisasi.

II.5 Tingkatan Budaya

Edgar H Schein (dalam Pabundu 2006) menyatakan bahwa budaya dapat dianalisis dari beberapa tingkatan, yaitu budaya yang terlihat jelas, tersamar, dan terpendam dalam. Tingkatan tersebut dimulai dari yang dapat diukur dengan tampilan yang terbuka sehingga setiap orang dapat melihat dan merasakannya, sampai kepada yang tertanam paling dalam sebagai asumsi dasar yang tidak disadarinya yang oleh Edgar H Schein disebut sebagai budaya yang hakiki (*the essence of culture*). Di antara keduanya itu, ada nilai-nilai pendukung, norma, dan aturan perilaku yang oleh para anggota kelompok dipakai untuk menerapkan budaya yang ada pada dirinya dan lingkungannya. Edgar H Schein menggambarannya sebagai berikut.

Gambar II.3 Tingkatan Budaya



Sumber Edgar H Schein, 1999:16

Nilai dasar atau *basic values* dapat dipertentangkan dan diperdebatkan karena orang bisa saja sependapat atau tidak sependapat akan suatu hal namun asumsi dasar atau *basic assumption* adalah sesuatu yang harus diterima apa adanya dan tidak dapat ditawar-tawar lagi. Oleh karena itu, orang yang tidak melaksanakannya akan dianggap aneh dan bisa jadi dikeluarkan dari kelompok secara langsung.

Dipermukaan perusahaan terdapat *artifacts*, termasuk keseluruhan fenomena yang setiap orang dapat melihat, mendengar, dan merasakannya apabila seseorang memasuki suatu perusahaan yang budayanya belum kita kenali sebelumnya. Artifak adalah keseluruhan apa yang dapat dilihat secara fisik, seperti bangunan fisik, bahasa, teknologi dan hasil produksi, mitos, kreasi seni,, cerita tentang perusahaan, hasil publikasi, dan upacara seremonial. Salah satu ciri dari tingkatan ini adalah mudah dipantau dan diamati, namun sulit untuk dimengerti dengan jelas. Peneliti dapat melaporkan suatu deskripsi dari yang dilihat namun sulit untuk merekonstruksi kembali dalam rangka mencari asumsi budaya yang ada sehingga sangat berbahaya apabila seseorang ingin menyimpulkan asumsi budaya dasar hanya dari aspek artifak saja.

Apabila perusahaan baru mulai dibentuk atau pada saat menghadapi masalah baru, ada seseorang yang memperkenalkan suatu solusi atau nilai-nilai baru yang dianggap dapat menyelesaikan masalah yang timbul tersebut. Bisa jadi

solusi tersebut adalah hasil pemikiran seseorang yang menjadi pemimpin ataupun pendiri perusahaan.

Apabila suatu solusi dapat dipakai secara terus-menerus dan dinyatakan berhasil maka solusi tersebut akan terus dipakai oleh perusahaan. Asumsi-asumsi dasar seperti halnya teori-teori yang berlaku adalah acuan perilaku yang mengajarkan seseorang untuk bersikap, berpikir, dan merasakan sesuatu. Dengan demikian hal ini akan cenderung untuk tidak pernah diperdebatkan lagi bahkan terkadang sulit untuk diubah. Untuk mempelajari sesuatu yang baru kenyataannya membutuhkan upaya untuk melakukan kajian ulang yang mengubah struktur kognitif yang sudah stabil

II.6 Komunikasi Organisasi

Agar berfungsi sebagai suatu organisasi atau perusahaan Edgar H Schein (1992:70) berpendapat bahwa setiap individu yang bergabung bersama wajib membangun suatu sistem komunikasi dan suatu bahasa bersama yang memungkinkan mereka dapat menterjemahkan apa yang sedang terjadi dalam organisasi: kategori-kategori yang mempunyai arti khusus, mengorganisir persepsi dan pikiran sehingga dapat menyaring apa yang tidak penting pada saat komunikasi sedang difokuskan kepada hal-hal yang penting. Sebab jika sebagian anggota kelompok menggunakan sistem komunikasi yang berbeda maka bukan saja akhirnya tidak menyetujui apa yang akan mereka kerjakan namun juga akan tidak setuju pada apa yang sudah menjadi fakta dan bahkan apa yang penting dan harus diperhatikan.

Oleh karena itu kesamaan bahasa dan kategori konseptual adalah bagian yang sangat penting didalam memperoleh suatu konsensus bersama yang harus dibangun dalam setiap kegiatan komunikasi

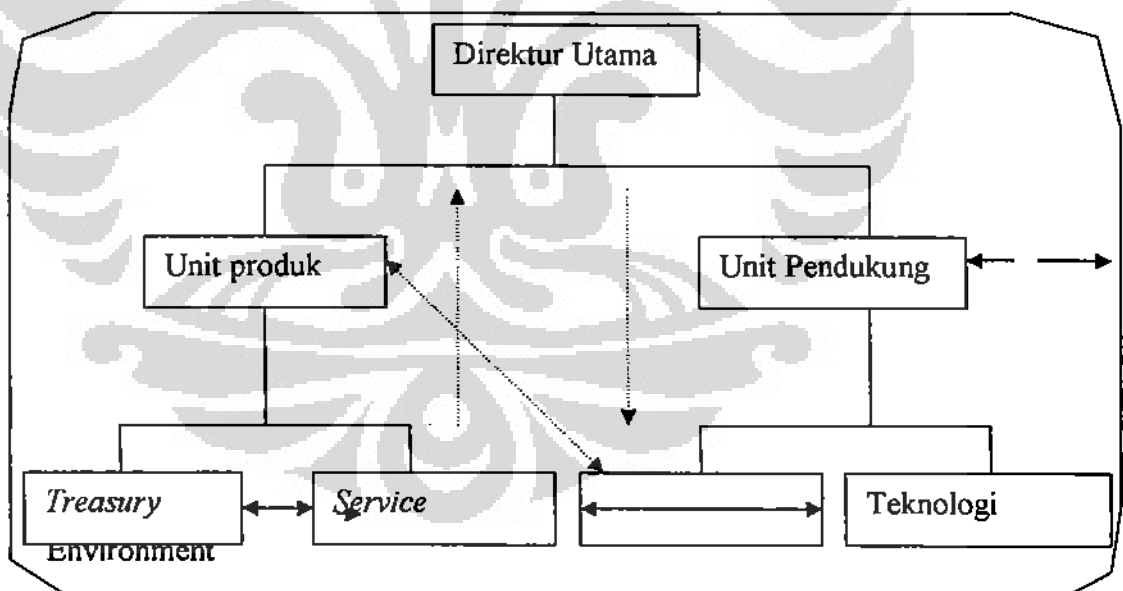
Komunikasi sendiri menurut Gerald R. Miller (1966: 92 dalam Littlejohn, 2002: 6) – adalah:

“communication are those situations in which a source transmits a message to a receiver with conscious intent to affect the latter's behaviour.”

Komunikasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara sadar, disengaja dan mempunyai tujuan yang sesuai dengan harapan atau keinginan dari pihak pelaku komunikasi. Sebagai tambahan atas definisi komunikasi yang dikemukakan Miller, Ruslan (2005: 20) menyebutkan bahwa komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang dapat menciptakan efek pada diri komunikan - yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh komunikator. Efek komunikasi yang dimaksudkannya adalah pengetahuan (*knowledge*), opini (pribadi, publik, mayoritas), sikap dan tingkah laku (*attitudes and behaviour*), pandangan, persepsi dan ide (*conception, perception, idea*), kepercayaan dan citra (*trust and image*).

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (R Wayne Pace dan Don F Faules 2006:31). Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi sebagai lingkaran.

Gambar II.4 Alur Komunikasi Internal



Unit komunikasi sendiri merupakan orang-orang dalam jabatan-jabatan (posisi-posisi) (Bakke dan Argyris 2006:31) hubungan-hubungan itu juga menunjukkan bahwa struktur organisasi bersifat luwes dan mungkin berubah

sebagai respons terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan yang internal juga eksternal.

Sifat terpenting komunikasi organisasi adalah penciptaan pesan, penafsiran, dan penanganan kegiatan anggota organisasi. Bagaimana komunikasi berlangsung dalam organisasi dan apa maknanya bergantung pada konsepsi seseorang mengenai organisasi. Bila organisasi dianggap sebagai suatu struktur atau wadah yang telah ada sebelumnya, maka komunikasi dapat dianggap sebagai suatu substansi nyata yang mengalir keatas, kebawah, dan kesamping dalam suatu wadah (Putnam dalam Pace 2006:34) dalam pandangan itu, komunikasi berfungsi mencapai tujuan dari sistem organisasi. Fungsi-fungsi komunikasi lebih khusus meliputi pesan-pesan mengenai pekerjaan, pemeliharaan, motivasi, integrasi, dan inovasi (Farace, Monge & Russel dalam Pace 2006:34).

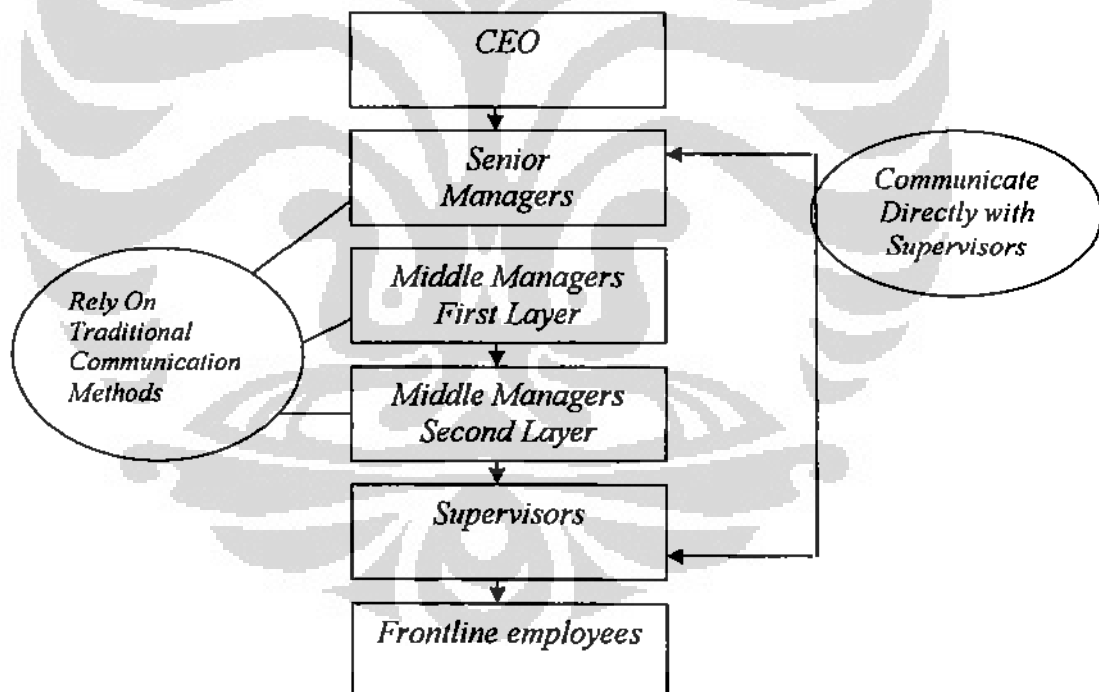
Komunikasi mendukung struktur organisasi dan adaptasinya dengan lingkungan. Bila organisasi merupakan suatu pemroses informasi besar, maka maksud proses komunikasi adalah untuk memperoleh informasi yang tepat bagi orang yang tepat pada saat yang tepat. Berdasarkan perspektif ini, komunikasi organisasi dapat dilihat sebagai proses mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan menyebarkan komunikasi yang memungkinkan organisasi berfungsi Farace, Monge & Russel dalam Pace 2006:34) Maka komunikasi adalah penting bagi eksistensi organisasi dan berperan lebih banyak daripada sekedar melaksanakan rencana-rencana organisasi, dan pada intinya, komunikasi berperan besar dalam menstabilkan organisasi Baskin (1997:235-236) mengemukakan bahwa pada umumnya komunikasi internal dimanfaatkan organisasi untuk memenuhi hal-hal berikut ini.

1. Mengkomunikasikan tujuan perusahaan.
2. Memfasilitasi partisipasi manajemen.
3. Memantau lingkungan internal dan eksternal secara berkesinambungan.
4. Membangun lingkungan yang penuh kepercayaan dan kredibilitas.
5. Menyediakan kesempatan untuk berinteraksi dengan karyawan

Menurut TJ Larkin dan Sandar Larkin (1994:4), paling tidak terdapat tiga hal yang harus diperhatikan pemimpin dalam mengkomunikasikan perubahan kepada karyawannya, yaitu sebagai berikut.

1. Jangan Mengkomunikasikan perubahan secara langsung kepada karyawan yang berada di garis depan perusahaan (*Frontline Employees*).
2. Jangan membalas pesan secara langsung kepada manajer level menengah.
3. Jangan mengambil asumsi bahwa karyawan yang berada di garis depan perusahaan (*frontline employees*) akan mau menerima dan melakukan perubahan hanya dengan berdasarkan informasi yang mereka terima melalui video, pertemuan atau rapat, dan koran perusahaan

Gambar II.5 Mengkomunikasikan Perubahan

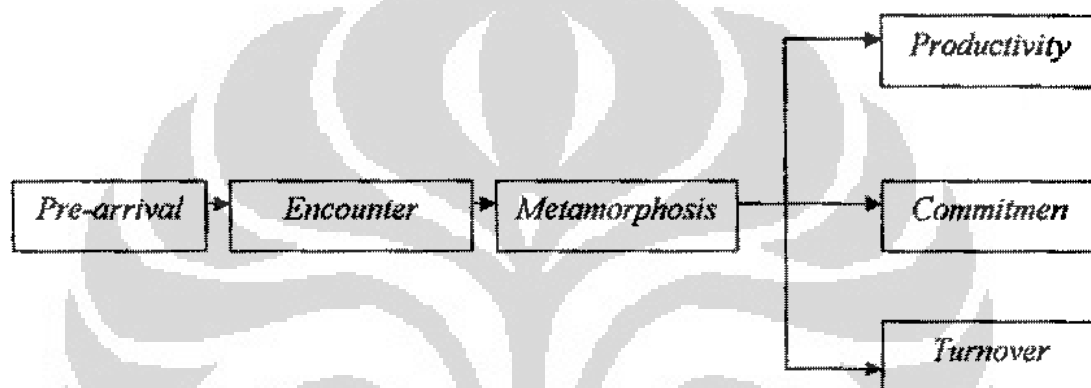


Ketika perubahan sudah menjadi satu hal yang kritis untuk segera ditindak lanjuti, Larkin menganjurkan pemimpin untuk menjadikan *firstline supervisor* sebagai prioritas utama untuk diberikan informasi tentang perubahan. Pemimpin

sebaiknya komunikasi dua arah secara langsung antara *supervisors* dan *senior managers*.

Menurut Luthans (1989), peran pemimpin juga sangat penting dalam proses sosialisasi budaya perusahaan yang baru kepada karyawannya. Paling tidak terdapat tiga tahapan yang idealnya harus dilalui pemimpin dalam melakukan sosialisasi budaya perusahaan kepada karyawannya yang digambarkannya sebagai berikut

Gambar II.6 Model Sosialisasi Budaya Perusahaan



Secara ringkas, Luthans (1989 dalam pace 2006) menjelaskannya sebagai berikut.

1. *Pre-arrival*

Ini adalah tahapan yang paling awal dimana karyawan telah membawa seperangkat nilai, sikap, dan harapan sebelum bergabung dengan perusahaan. Semua ini akan menjadi dasar dari segala perbuatannya.

2. *Encounter*

Tahapan ini adalah tahap pertemuan antara nilai, sikap, dan harapan yang dimiliki oleh karyawan dengan nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam tahap ini biasanya terjadi konflik antara harapan karyawan dengan kenyataan yang ada di perusahaan. Karyawan akan dapat melalui tahap ini dengan mulus apabila mereka juga dapat beradaptasi dengan baik. Namun bagi mereka yang tidak dapat beradaptasi dengan baik maka sulit bagi mereka untuk melalui tahap ini, mereka mengundurkan diri atau membatalkan keinginan mereka untuk bergabung dengan perusahaan. Oleh karena itu sangat sulit untuk mengukur jangka waktu ideal untuk

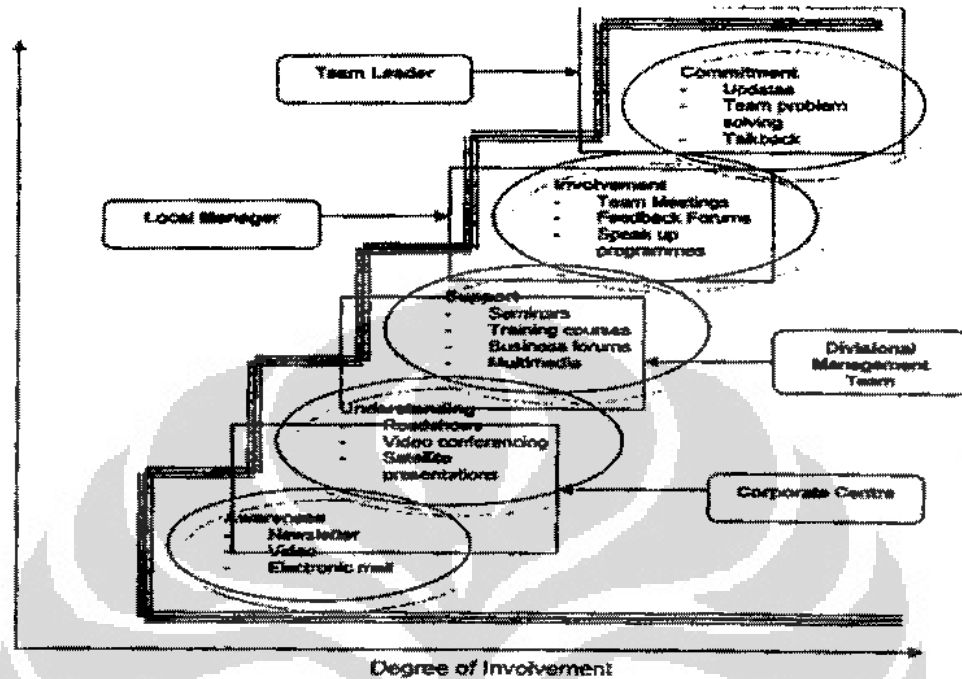
melalui proses pada tahapan ini. Beberapa karyawan dapat melaluinya hanya dalam beberapa hari, sedangkan yang lain mungkin membutuhkan waktu yang lebih lama lagi.

3. *Metamorphosis*

Ini adalah tahapan yang terakhir dalam proses sosialisasi dan tahapan ini juga akan menunjukkan apakah proses yang telah dilalui berhasil atau tidak karena dalam tahap ini karyawan dapat menyesuaikan diri atau mencocokkan harapan mereka dengan budaya perusahaan. Dengan demikian kesuksesan proses ini akan terlihat dari sikap dan perilaku karyawan yang positif pada perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi produktivitas, komitmen, dan pergantian.

Dalam prakteknya, terkadang sulit bagi pemimpin untuk mengkomunikasikan perubahan dan prosesnya kepada seluruh karyawan yang jumlahnya bisa mencapai puluhan ribu. Pemimpin tidak bisa melakukannya sendirian. Ia memerlukan bantuan dari berbagai divisi dan level manajerial di bawahnya agar proses perubahan dapat dikomunikasikan dengan baik dan tepat kepada seluruh karyawan. Bill Quirke (1996:287) memberikan panduan tentang bagaimana masing-masing level manajemen dapat disertai tanggung jawab untuk mengkomunikasikan perubahan karyawan berdasarkan tujuan dan saluran komunikasinya.

Gambar II.5: Pembagian Peran dan Tanggungjawab Komunikasi



Sumber: Quirke, 1996: 287.

Menurut Douglas K. Smith (1994:36-43), berikut adalah hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengelola sikap serta perilaku karyawan ketika menghadapi perubahan dalam perusahaan atau disebut Smith sebagai *The Management Principles*.

1. *Keep performance results the primary objective of behaviour and skill change.*

Menjadikan hasil terbaik dari setiap performa kerja karyawan sebagai tujuan utama bagi perubahan perilaku dan kemampuan.

2. *Continually increase the number of individuals taking responsibility of their own change.*

Tidak ada seorang pun yang mampu mengubah perilaku orang lain. Masing-masing individu bertanggungjawab atas perubahan perilakunya masing-masing. Dalam hal ini, yang pemimpin bisa lakukan adalah memotivasi lebih banyak lagi orang untuk bertanggungjawab atas

perubahan perilaku diri mereka masing-masing. Pemimpin harus mampu menciptakan tim yang solid dalam kebersamaan sehingga perubahan bisa terjadi.

3. *Ensure each person always knows why his or her performance and change matters to the purpose and results of the whole organization.*

Dengan memastikan bahwa setiap karyawan mengetahui pentingnya mereka terlibat dalam perubahan, itu artinya pemimpin telah menanamkan sikap pada diri karyawan untuk senantiasa berpartisipasi aktif dalam kegiatan perubahan di dalam perusahaan.

4. *Put people in a position to learn by doing and provide them the information and support needed just in time to perform.*

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang selalu memotivasi karyawannya dalam segala hal terutama pada saat terjadinya perubahan dalam perusahaan. Motivasi tersebut bisa berupa bantuan dan informasi yang tepat serta cepat kepada para karyawan agar mereka mampu bertahan dalam menghadapi perubahan.

5. *Embrace improvisation as the best path to both performance and change*

Dalam proses perubahan, penting bagi pemimpin untuk bersikap dinamis dan cepat tanggap terhadap apapun yang terjadi di perusahaan.

6. *Use team performance to drive change whenever demanded.*

Pemimpin juga harus mampu melihat keunggulan para karyawannya dan menjadikan keunggulan itu sebagai senjata kuat untuk bertahan menghadapi perubahan.

7. *Concentrated organization designs on the work people do, not the decision making authority they have.*

Ketika kinerja perusahaan bergantung pada perilaku dan kemampuan baru, hanya orang-orang yang mampu mengubah cara mereka bekerja yang dapat bertahan.

8. *Create and focus energy and meaningful language because they are the scarcest resources during periods of change.*

Mengubah perilaku orang adalah sesuatu yang seringkali sulit untuk dilakukan. Salah satu cara yang dapat ditempuh untuk mengatasinya

adalah dengan menciptakan dan memfokuskan energi serta bahasa yang lebih bermakna karena kedua hal tersebut yang paling sulit ditemukan dalam proses perubahan.

9. *Stimulate and sustain behavior-driven change by harmonizing initiatives throughout the organization.*

Mendorong dan menyokong perubahan perilaku dengan menciptakan inisiatif yang harmonis dalam perusahaan.

10. *Practice leadership based on the courage to live the change you wish to bring about.*

Praktekan jiwa dan semangat kepemimpinan berdasarkan kebenaran untuk melakukan serta mempertahankan perubahan yang ingin kita bawa dalam perusahaan.

II.7 Hubungan budaya organisasi dengan peningkatan kinerja perusahaan

Ulasan mengenai hubungan budaya organisasi/perusahaan telah dikemukakan pula oleh Kotter dan Heskett (1992 dan dalam Pabundu 2006). Beliau meneliti 207 perusahaan didunia yang aktivitasnya berada di amerika serikat.

Ada empat kesimpulan yang dikemukakan Kotter dan Haskett dalam buku tersebut, Khususnya menyangkut hubungan budaya organisasi/perusahaan dengan perusahaan.

Keempat kesimpulan sebagai berikut .

1. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial (pelanggan, pemegang saham, dan karyawan) dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri budaya tersebut dengan perbedaan yang sangat besar.

Selama periode 11 tahun, kelompok perusahaan-perusahaan pertama (13 perusahaan) yang pendapatannya meningkat rata-rata 682 persen, menambah tenaga kerja sebesar 282 persen, saham meningkat 901 persen dan pendapatan bersih meningkat 756 persen. Sedangkan kelompok

perusahaan kedua (11 perusahaan) pendapatannya meningkat 166 persen, menambah tenaga kerja 36 persen, harga saham meningkat 74 persen, dan pendapatan bersih meningkat 1 persen.

2. Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau suatu kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang nomor satukan kinerja mengakibatkan dampak keuangan negatif dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah kecenderungan menghambat perusahaan-perusahaan dalam menerima perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan. Budaya-budaya yang tidak adaptif akan semakin membawa dampak keuangan negatif dalam dasawarsa mendatang.
3. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat. Budaya-budaya yang mendorong perilaku yang tidak tepat dan menghambat perubahan ke arah strategi yang lebih tepat, cenderung muncul perlahan-lahan dan tanpa disadari dalam waktu bertahun-tahun, biasanya sewaktu perusahaan berkinerja baik. Begitu muncul, budaya-budaya tersebut sangat sulit untuk berubah karena sering tidak terlihat oleh orang yang terlibat, karena membantu mendukung struktur kekuasaan yang sudah ada dalam perusahaan atau berbagai alasan lain.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja. Perubahan-perubahan semacam itu memang rumit, membutuhkan waktu dan menuntut kepemimpinan yang sedikit berbeda walaupun dibandingkan dengan manajemen yang unggul sekalipun. Kepemimpinan harus dipandu oleh suatu visi yang realistis terhadap jenis budaya mana yang meningkatkan kinerja.

Dalam mendukung kesimpulan diatas, kotter dan Heskett mengemukakan tiga teori sebagai berikut .

Teori 1. Budaya yang Kuat Berkaitan dengan Kinerja yang Unggul.

Dalam sebuah budaya perusahaan yang kuat, hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai dengan cepat. Seorang eksekutif bisa dikoreksi oleh bawahan selain oleh pimpinannya jika melanggar norma-norma organisasi.

Logika tentang cara kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan, yaitu sebagai berikut.

1. Penyatuan tujuan

Perusahaan berbudaya kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang.

2. Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyalitas membuat orang berusaha lebih keras.

3. Budaya kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Untuk membuktikan teori diatas, Kotter dan Haskett melakukan penelitian sebanyak 207 perusahaan.

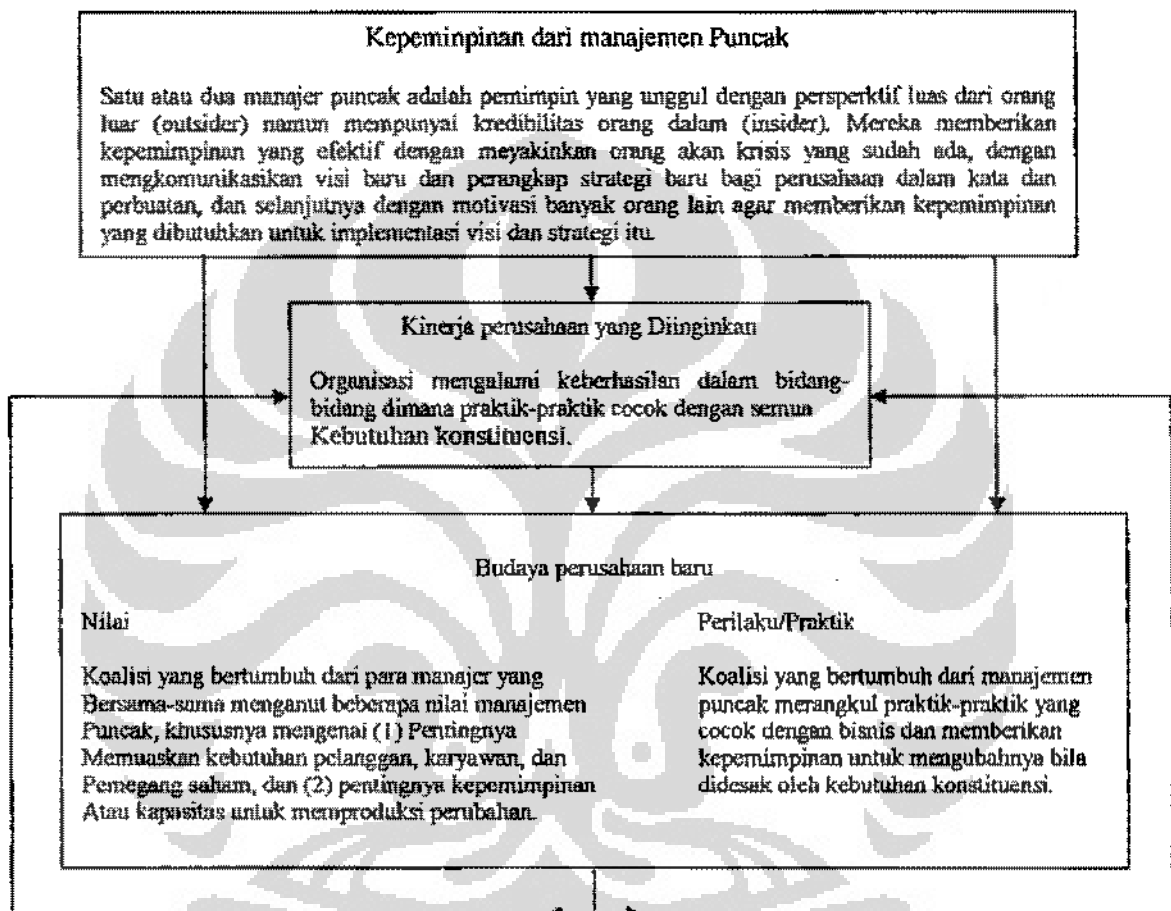
Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat suatu korelasi yang positif antara budaya perusahaan dan kinerja ekonomi jangka panjang, tetapi korelasi tersebut bukan termasuk yang sangat kuat. Hasil penelitian Kotter dan Heskett diklasifikasikan sebagai berikut.

a. Terdapat budaya organisasi yang kuat dengan kinerja perusahaan yang unggul. Peningkatan kinerja perusahaan ini disebabkan peranan kepemimpinan puncak dan kuatnya budaya organisasi.

Dalam beberapa tahun sebuah budaya baru mulai dipegang, budaya menekankan keuntungan bagi pemegang saham, pemuasan kebutuhan pelanggan, budaya yang menempatkan premi besar pada kepemimpinan yang bersaing berdasarkan tingkat unit bisnis dan budaya yang sepeham untuk menciptakan sesuatu lingkungan

yang menarik bagi orang yang berprestasi serta memperhatikan kebutuhan karyawan.

Gambar II.8 Skema hubungan penciptaan budaya kuat dengan peningkatan kinerja perusahaan



- b. Terdapat budaya organisasi lemah, akan tetapi mempunyai kinerja baik.. Lemahnya budaya perusahaan diatas karena terjadinya akuisisi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan tersebut. Budaya-budaya yang berbeda tersebut tidak terintegrasi untuk membentuk budaya perusahaan baru. Namun demikian, perusahaan-perusahaan ini terus berkinerja baik karena posisi pasar monopolistik mereka dan relatif masih otonom.
- c. Terdapat budaya organisasi kuat, tetapi berkinerja lemah.

Dimana Perusahaan-perusahaan yang bergabung memiliki karakteristik yang serupa dan perusahaan relatif terkenal karena memiliki budaya kuat;

Teori 2. Budaya secara strategis cocok

Menurut Kotter dan Heskett, teori ini secara eksplisit menyatakan arah budaya harus menyeleraskan dan memotivasi karyawan jika ingin meningkatkan kinerja perusahaan.

1. Teori ini juga menekankan bahwa sebuah budaya dikatakan baik jika "cocok" dengan konteksnya. Adapun yang dimaksudkan dengan konteks, dapat berupa kondisi objektif dari industrinya, segmen industrinya yang dispesifikasi oleh strategi perusahaan atau strategi bisnis itu sendiri. Menurut perspektif ini hanya budaya-budaya yang tepat secara kontekstual atau strategis akan diasosiasikan dengan kinerja yang unggul. Semakin baik kecocokan semakin baik kinerjanya, semakin kurang kecocokan semakin kurang kinerjanya.
2. Teori ini juga meramalkan bahwa sebuah budaya yang diwarnai oleh pengambilan keputusan yang cepat dan yang tidak memiliki perilaku birokrasi, akan meningkatkan kinerja dalam lingkungan yang melakukan transaksi secara kompetitif dari suatu merger dan pembelian atas perusahaan yang dianggap berlawanan, namun merusak kinerja dalam sebuah perusahaan asuransi tradisional.

II.8 Kerangka Konseptual Pemasaran Jasa Perbankan Melalui Budaya Perusahaan

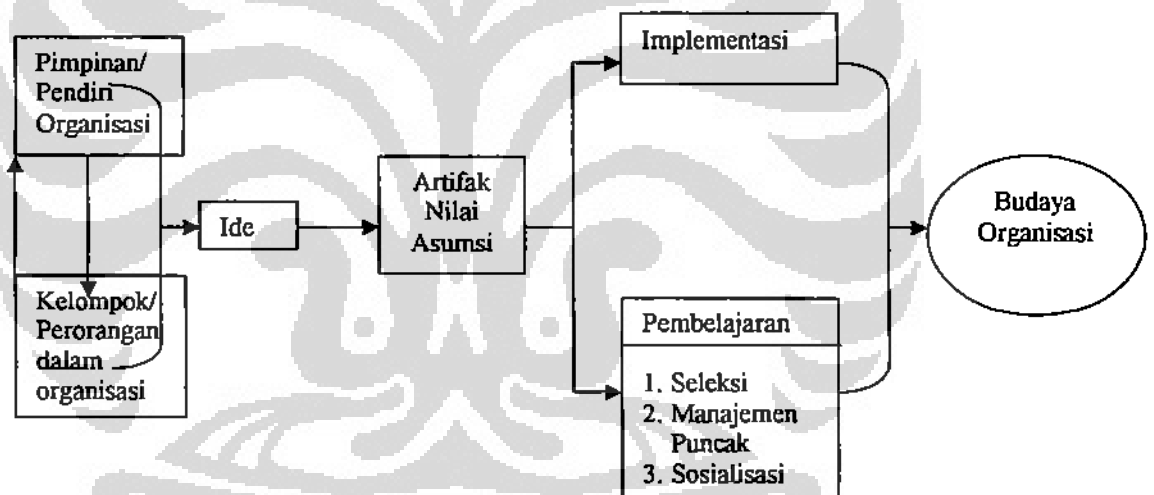
Dari uraian diatas maka dapat dikatakan bahwa dalam pemasaran jasa perbankan, terdapat banyak persaingan baik lokal maupun mancanegara, sehingga diperlukan sebuah strategi bersaing yang bersifat integral mencakup segala aspek eksternal maupun internal agar dapat memenangkan persaingan.

Bisnis perbankan adalah bisnis yang mengandalkan integritas dan kepercayaan sehingga konsep pemasaran yang dilakukan tidak cukup dengan hanya mengandalkan promosi dan publikasi namun juga pembenahan internal dari

kalangan perbankan sendiri dan merupakan kombinasi keduanya. Dengan demikian harapan dan kebutuhan konsumen akan sebuah bank yang memiliki reputasi integritas yang baik dapat dicapai.

Untuk itu diperlukan suatu *positioning* tertentu yang dapat membentuk reputasi dimata konsumen, *positionig* yang peneliti bahas terkait dengan internalisasi budaya perusahaan yang nantinya akan mempengaruhi pemasaran suatu jasa perbankan dimata konsumennya. Kemudian dapat dilihat bagaimana kombinasi dari pemasaran eksternal dan internalisasi budaya perusahaan dapat menstimulus konsumen dalam mempengaruhi konsumen dalam pengambilan keputusan. Dalam Penelitian ini Model Internalisasi Budaya perusahaan Robbins akan dijadikan acuan karena dianggap paling sesuai

Gambar II.9 Model proses pembentukan budaya organisasi.



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

III.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Taylor dalam Lexy J Moleong (2004:3) adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sejalan dengan hal tersebut W.Lawrence Neuman (2003:146) juga menyatakan bahwa data dalam penelitian kualitatif adalah berdasarkan pengalaman, dimana setiap peneliti terlibat langsung ketika mendokumentasikan keadaan yang sebenarnya, merekam apa yang dikatakan orang baik lewat kata-kata, gerak tubuh dan intonasi suara, mengamati perilaku spesifik objek penelitian, mempelajari dokumen tertulis atau mempelajari objek secara visual. Dan itu semua adalah aspek-aspek yang kongkrit di dunia ini.

Penelitian kualitatif digolongkan dalam paradigma interpretif atau subjektif yang berbeda dengan penelitian kuantitatif yang objektif. W Lawrence Newman (2003:139) menjelaskan penelitian kualitatif sebagai berikut :

Qualitative researches often rely on interpretive or critical social science. They use a transcendent perspective, apply "logic in practice," and follow a nonlinear research path. Qualitative researchers speak language of "cases and contexts." They emphasizes conducting detailed examination of cases that arise in the natural flow of social life. They usually try to present authentic interpretations that are sensitive to specific social historical contexts.

Pada metode kualitatif, penelitian dilakukan dengan melihat konteks secara utuh dengan focus penelitian pada proses dan bukan metode survey. Metode kualitatif digunakan untuk mendukung hubungan peneliti dan narasumber dalam penelitian kualitatif. Artinya peneliti tidak mengambil jarak dengan narasumber. Sedangkan data yang dikumpulkan berupa kata-kata(informasi), gambar, dan bukan angka-angka (statistik). Peneliti tidak mengolah data yang diperoleh dari narasumber menjadi data statistik.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Periset adalah bagian integral dari data, artinya periset ikut aktif dalam menentukan jenis data yang diinginkan. Dengan demikian periset menjadi instrumen riset yang harus terjun langsung di lapangan. Oleh karena itu pada waktu pengumpulan data di lapangan, peneliti ikut berperan serta dalam kegiatan perusahaan. Cara pengumpulan data yang demikian dinamakan *participant-observation* atau pengamatan berperan serta.

Menurut Moleong (2002: 126-127), pengamatan itu sendiri dapat diklasifikasikan atas pengamatan melalui cara berperanserta dan yang tidak berperanserta. Pengamatan tanpa peran serta artinya pengamat hanya melakukan satu fungsi, yaitu mengadakan pengamatan. Sedangkan pengamat berperanserta melakukan dua peranan sekaligus, yaitu sebagai pengamat dan sekaligus menjadi anggota resmi dari kelompok yang diamatinya. Pengamat dan sekaligus menjadi anggota resmi dari kelompok yang diamatinya. Pengamat berperan serta secara lengkap artinya pengamat dalam hal ini menjadi anggota penuh dari kelompok yang diamatinya. Dengan demikian ia dapat memperoleh informasi apapun yang dibutuhkannya, termasuk yang dirahasiakan sekalipun.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menjelaskan dampak internalisasi budaya pada peningkatan kepercayaan konsumen yang terjadi sebagai akibat adanya budaya perusahaan yang baru sejalan dengan visi dan misi perusahaan serta mengetahui masalah-masalah dan faktor-faktor yang dianggap penting yang timbul dari proses perubahan budaya perusahaan tersebut. Perusahaan yang akan diteliti adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk cabang Jakarta Mal Pondok Indah 1.

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif atau Tipe penelitian ini dipilih karena mampu mengungkap permasalahan dengan lebih mendalam, luas dan secara menyeluruh sehingga hasil penelitian dan pembahasannya tidak hanya melihat proses perubahan budaya perusahaan berdasarkan teori saja namun juga berdasarkan hasil pengamatan di lapangan yang sesungguhnya dalam hal ini diwakili oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk cabang Jakarta Mal Pondok Indah 1 yang sedang melakukan program-program internalisasi budaya perusahaan

sehingga menjadi alasan bagi peneliti untuk melakukan kegiatan penelitian pada cabang tersebut

III.4 Unit Analisis & Unit Respon

III.4.1 Unit Analisis

Evaluasi akan dilakukan pada organisasi yang melakukan program internalisasi budaya perusahaan yaitu PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Jakarta Mall Pondok Indah.

Sebagaimana diungkapkan pada Bab 1 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Bank Mandiri merupakan organisasi yang secara terus-menerus melakukan perubahan atau transformasi. Transformasi pertama dilakukan pada tahun 1998. ketika proses merger dan konsolidasi dilakukan dari Empat Bank *Legacy* menjadi bank Mandiri. Seiring berjalannya waktu, Bank Mandiri terus tumbuh dan berkembang sehingga Bank Mandiri kemudian menjadi perusahaan perseroan terbuka (*Go Public*) pada tahun 2003

Merujuk pada Stanton (1991) pada pengkategorian perusahaan jasa. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk termasuk kedalam perusahaan jasa komersial yang bergerak dalam bidang jasa financial atau keuangan sebagai perusahaan dengan jasa keuangan maka mengelola kepercayaan konsumennya merupakan karakteristik bidang jasa ini. Seperti yang telah diungkapkan pada Bab 2 (Taswan : 2006) mengenai karakteristik bank.

Sejak tahun 2005 PT Bank Mandiri (persero) Tbk mulai melakukan transformasi dan dimulai pada tahun 2007 Bank Mandiri melakukan perbaikan pada budaya perusahaan dengan tujuan perbaikan kinerja yang diharapkan dapat membangun kepercayaan konsumen terhadap Bank Mandiri. Proses perubahan budaya perusahaan sebagai strategi awal dalam proses transformasi yang dilakukan dan kinerja yang terus membaik serta dapat membangun kepercayaan konsumen dalam waktu yang singkat menjadi alasan pemilihan Bank Mandiri sebagai perusahaan yang tepat untuk melakukan penelitian mengenai proses internalisasi budaya perusahaan.

III.4.2 Unit Respon

Dalam penelitian ini, yang menjadi unit respon adalah individu dimana Individu yang menjadi sasaran peneliti adalah perencana dan pelaksana internalisasi budaya serta target internalisasi itu sendiri juga mereka yang berinteraksi langsung dengan mereka yang menjadi target internalisasi. Sedangkan dokumen yang menjadi rujukan penelitian adalah catatan-catatan proses penyusunan, pelaksanaan dan laporan hasil internalisasi budaya perusahaan.

III.5 Prosedur Penelitian

III.5.1 Persiapan Penelitian

a. Penyusunan pedoman wawancara

Dalam tahap ini, disusun pedoman wawancara yang berupa pertanyaan-pertanyaan dasar yang mencakup semua hal yang relevan.

b. Mencari subyek penelitian

Peneliti mencari subyek yang sesuai dengan kriteria lalu meminta kesediaan mereka untuk terlibat dalam penelitian.

III.5.2 Pelaksanaan Penelitian

a. Peneliti meminta kesediaan subyek untuk diwawancarai dengan terlebih dahulu memberikan pendahuluan sehingga subyek dapat diwawancarai tanpa terpaksa.

b. Peneliti dan subyek membuat kesepakatan waktu dan tempat pelaksanaan wawancara.

III.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data digunakan untuk mendapatkan data yang mendukung sehingga dapat dijadikan bahan penelitian yang tepat dan akurat Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data / informasi secara langsung dari informan melalui *in-depth interview*, yang didukung dengan studi dokumen serta pengamatan (observasi). Dalam melakukan wawancara mendalam dengan para informan, peneliti menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*) – yang berisi pertanyaan-pertanyaan terbuka – sebagai alat

pengumpulan data, dengan disertai probing untuk mendapatkan informasi yang lebih mendetail, kaya, mendalam dan lebih mudah dipahami.

1. Studi dokumen

Dimaksudkan untuk menelaah dan menelusuri studi-studi atau literatur yang terkait dengan masalah yang dikaji. Studi bermanfaat untuk memberikan pemahaman banding antar fenomena yang hendak diteliti dengan hasil studi terdahulu yang sama dan serupa. Kajian kepustakaan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah hasil penelitian tesis atau disertasi yang relevan, studi yang dilakukan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk atau perusahaan maupun individu lain tentang budaya perusahaan dan proses internalisasinya, serta literatur lain yang relevan.

2. Observasi

Pengamatan dilakukan di kantor cabang PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Pengamatan ini meliputi keterlibatan langsung peneliti pada beberapa kegiatan perusahaan, serta pengamatan perilaku karyawan dan beberapa simbol budaya perusahaan lainnya.

3. Wawancara mendalam (*depth interview*)

Malhotra (2004:147) mengatakan wawancara mendalam adalah wawancara yang tidak terstruktur, langsung dan bersifat pribadi dengan responden tunggal yang mengharuskan pewawancara memiliki kemampuan yang baik sehingga dapat membuat responden tidak melibatkan motif tersembunyi, keyakinan, perilaku dan perasaan yang terkait dengan topik yang dibicarakan. Jenis wawancara ini dapat menyajikan data yang luas dibanding bentuk wawancara lainnya. Wawancara mendalam memiliki kelebihan dalam mengungkap data mendalam dan bersifat personal.

III.7 Sumber Data

Lofland dalam Moleong (2008:157) mengatakan sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan (data primer) selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain (data sekunder). Dalam penelitian ini, narasumber ditentukan dengan cara purposive berdasarkan relevansi orang yang bersangkutan dengan penelitian ini yaitu mengenai perubahan budaya

perusahaan serta proses internalisasinya dalam membangun kepercayaan konsumen.

1. Data Primer atau Narasumber merupakan anggota dan konsumen perusahaan dari PT Bank Mandiri (persero) Tbk cabang Jakarta Mall Pondok Indah yang secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :
 1. Anggota perusahaan yang terlibat dalam strategic management dalam hal ini pimpinan cabang
 2. Anggota perusahaan pada level supervisor dan level bawah atau *frontline employees*.
 3. Nasabah perusahaan, yang bersentuhan langsung dengan para Staf dan *Frontliners*.
2. Data Sekunder, yaitu data yang berupa laporan, hasil penelitian-penelitian sebelumnya maupun artikel-artikel (buku, koran, majalah, internet) yang terkait dengan topik penelitian

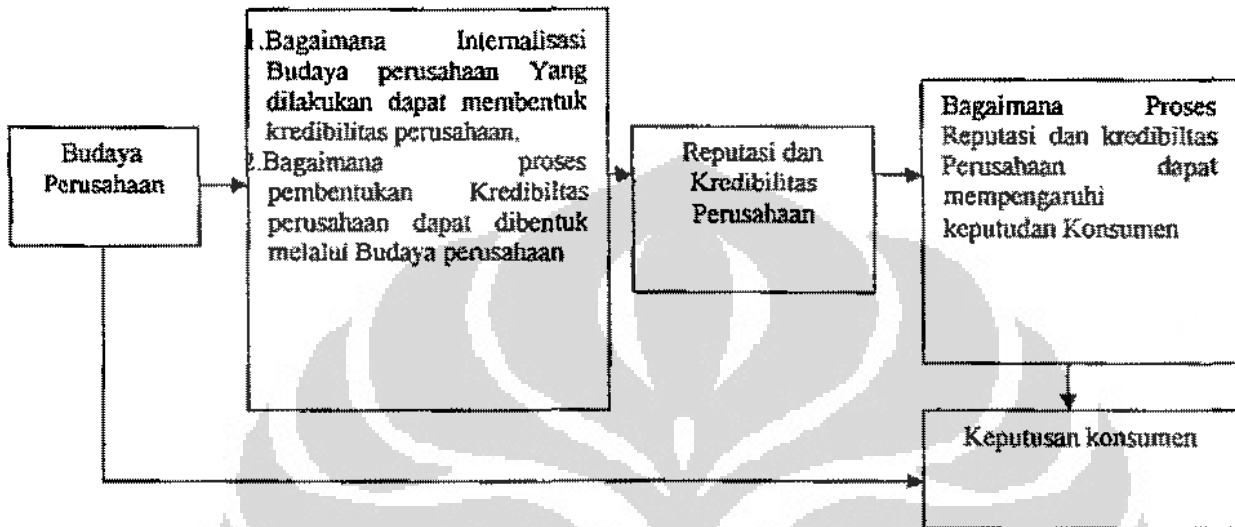
III.8 Teknik Analisis Data

Analisa data dilakukan dengan cara interpretasi melalui pemberian makna, dengan mendasarkan pada pernyataan-pernyataan para informan. Untuk menghindari subjektivitas peneliti dan menjaga *authenticity, trustworthiness* serta *credibility* penelitian, analisa akan dilakukan dengan mendasarkan pada sudut pandang para informan, dengan menyertakan kutipan pernyataan mereka serta konteks yang melatarbelakanginya. Kutipan pernyataan-pernyataan tersebut nantinya juga akan turut disajikan sebagai penguat dalam analisa data. Data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan, tape recorder dan dokumen yang resmi lainnya. Pada penulisan laporan peneliti menganalisis data tersebut dan sejauh mungkin dalam bentuk aslinya.

Data disajikan dalam bentuk narasi yang disusun secara deskriptif dan sistematis berdasarkan proses dan urutan kejadian untuk mempermudah pemahamannya. Kutipan pernyataan-pernyataan para informan dan konteks situasi yang melatarbelakanginya juga akan disajikan dengan mendetail, sistematis dan berurutan sehingga perkembangan kejadian dan hubungan sebab-akibatnya dapat lebih mudah terlihat dan lebih mudah dimengerti.

Reka Penelitian

Analisis internalisasi Budaya Perusahaan Terhadap Kepercayaan Konsumen



Pedoman Wawancara

No.	Dimensi	Indikator	Interview Guidance	Metode	Sumber
Pemasaran Jasa Perbankan					
Internalisasi <i>corporate culture</i> dan Pembentukan <i>Brand Reputation</i>					
1	Miller : komunikasi yang dapat menciptakan efek pada diri komunikan	1. <i>Knowledge</i>	1. Bagaimana membentuk pengetahuan karyawan tentang budaya perusahaan	Wawancara mendalam	<i>Branch Manager</i>
		2. <i>Attitudes and behaviour</i>	2. Bagaimana agar para karyawan mampu bersikap dan bertindak sesuai dengan budaya perusahaan	Wawancara mendalam	<i>Branch Manager</i>
		3. <i>Conception, perception, idea</i>	3. Bagaimana membentuk kualitas pemahaman budaya perusahaan pada karyawan ?	Wawancara mendalam	<i>Branch Manager</i>

		4. <i>Trust and image</i>	4. Bagaimana menanamkan memori tentang budaya perusahaan pada konsumen?	Wawancara mendalam	Branch Manager
2. R Wayne Pace dan Don F Faules (pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi)		1. Pre-arrival	1. Bagaimana pimpinan memperkenalkan budaya baru?		
		2. Encounter	2. Bagaimana pimpinan menghadapi kemungkinan penolakan?	Wawancara mendalam	Branch Manager
3. peran pemimpin dalam proses sosialisasi budaya perusahaan yang baru kepada karyawannya		3. Metamorphosis	3. Bagaimana pimpinan memotivasi karyawan dengan budaya perusahaan yang baru?		
		1 Intensitas.	1 Bagaimana Persepsi mengenal budaya perusahaan?		
		2 Kinerja	2 Bagaimana persepsi mengenai kinerja perusahaan?	Wawancara Mendalam	Pengguna Jasa
4. Foley, Hubungan merek dengan pengguna jasa adalah dari intensitasnya		3 Ruang.	3 Bagaimana anda mempersepsikan ruangan Bank.		
		4 Produk.	4 Bagaimana anda mempersepsikan hasil dari jasa		

		bank?				
	5	Kepemimpinan	5	Bagaiman persepsi anda terhadap kepemimpinan perusahaan?		
	6	Keterlibatan	6	Bagaimana persepsi anda bagaimana tanggung jawab bank terhadap keterlibatan mereka pada lingkungan dan tanggung jawab sosial?		
	7	Tata Laksana	7	Bagaimana persepsi anda terhadap sistem organisasi mereka?.		
5. Menanamkan kepercayaan pada pengguna jasa	1.	Kepuasan		1. Bagaimana menciptakan rasa puas pada pengguna jasa ?	Wawancara mendalam	Staff
	2.	Konsistensi		2. Bagaimana membangun konsistensi di dalam pekerjaan?	Wawancara mendalam	Staff
	3.	Kemudahan akses		3. Bagaimana caranya agar mudah	Wawancara	Staff

		4. Responsif	diakses ? 4. Bagaimana Bank merespon kesulitan dari pengguna jasanya ?	mendalam Wawancara mendalam	Staff
		5. Komitmen	5. Bagaimana bank memegang komitmen dengan pengguna jasanya ?	Wawancara mendalam	Staff
		6. Kesamaan	6. Apakah Bank memiliki standarisasi di dalam menghadapi pelanggannya ?	Wawancara mendalam	Staff
		7. Kesukaan	7. Bagaimana Bank memperlakukan pengguna jasa ?	Wawancara mendalam	Staff
	6. Hubungan merek dengan pengguna jasa adalah dari intensitasnya	1. Intensitas	1. Berapa sering suatu pengguna jasa menggunakan jasa mereka ?	Wawancara mendalam	Staff
Keputusan pembelian					

1	Hal-hal yang menjadi pemikiran para pengguna jasa Perbankan di dalam pengambil keputusan menggunakan suatu jasa perbankan	<p>1. Reputasi/kredibilitas</p> <p>2. Kualitas layanan</p> <p>3. Budaya Perusahaan</p>	<p>1. Apa sajakan yang menjadi pertimbangan untuk menggunakan suatu jasa Perbankan?</p> <p>2. Alasan apa yang menyebabkan anda terus mau menggunakan jasa perbankan ?</p> <p>3. Alasan apa yang menyebabkan anda tidak mau menggunakan jasa perbankan pada bank yang telah ada gunakan sebelumnya</p> <p>5. Darimana anda mengetahui bahwa suatu jasa perbankan itu bagus ?</p>	<p>Wawancara mendalam</p> <p>Wawancara mendalam</p> <p>Wawancara mendalam</p> <p>Wawancara mendalam</p>	<p>Pengguna Jasa</p> <p>Pengguna Jasa</p> <p>Pengguna jasa</p> <p>Pengguna Jasa</p>
---	---	--	---	---	---

BAB IV HASIL DAN ANALISA PENELITIAN

Setelah melakukan wawancara dengan tiga informan yang terdiri dari dua informan karyawan yang mewakili PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dan satu informan mewakili pengguna jasa perbankan Bank Mandiri maka diperoleh data dalam bentuk hasil wawancara dan hasil observasi, lalu setelah itu dilakukan analisis.

IV.1 GAMBARAN MENGENAI BANK MANDIRI (Persero) Tbk

Penelitian ini dilakukan di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, yaitu sebuah perusahaan yang bergerak disektor perbankan. Berdiri pada tahun 1998 sebagai hasil merger dari empat bank yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim dan Bank Pembangunan Indonesia. Bank Mandiri Memiliki visi “Menjadi Bank Terdepan dan Terpercaya sehingga dapat menjadi *Regional Champion Bank*”

Dalam menjalankan kegiatannya Bank Mandiri memiliki misi (1) Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar. (2) Mengembangkan sumber daya manusia profesional. (3) Memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder. (4) Melaksanakan manajemen terbuka. (5) Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan.

Visi dan Misi tersebut diatas akan dicapai Bank Mandiri melalui serangkaian proses transformasi yang telah dimulai sejak tahun 2005. Proses transformasi tersebut terdiri dari tiga tahapan yaitu :

1. Tahapan pertama yaitu *'back on track'* yang mencakup pembenahan budaya perusahaan, pengelolaan kredit bermasalah, organisasi, SDM, proses kerja dan lain-lainnya. Tahapan yang berakhir pada tahun 2007 ini telah dilalui Bank Mandiri dengan sukses. Posisi NPL sudah turun secara drastis, laba bersih juga sudah secara kontinyu meningkat secara signifikan, cost efficiency ratio juga membaik secara tajam serta implementasi *Good Corporate Governance* di Bank Mandiri telah

mendapatkan pengakuan melalui award dari Majalah *Asiamoney* dan *Bank of The Year 2007 for Indonesia* dari *The Banker Magazine*, London.

2. Tahapan berikutnya adalah tahapan "outperform the market" pada tahapan ini Bank Mandiri bertekad untuk menjadi *Dominant Multi Specialist Bank*. Unggul pada setiap pasar yang dimasuki. Tahapan *outperform the market* merupakan yang penuh tantangan pada tahapan yang berakhir tahun 2010 ini Bank Mandiri dituntut bermain lebih lincah, tumbuh berkembang lebih agresif dan sehat. Dibutuhkan perubahan signifikan pada berbagai komponen antara lain organisasi, SDM, *corporate culture* untuk mendukung perubahan dalam skala yang besar.
3. kemudian tahapan terakhir adalah "shaping the end game" dimana diharapkan mampu membawa Bank Mandiri menuju visi Regional Champion Bank

Bank Mandiri menyadari bahwa untuk melakukan proses transformasi tersebut diperlukan sebuah koridor dan pedoman yang disepakati bersama dalam organisasi Bank mandiri yang akan menyamakan gerak langkah seluruh karyawan atau insan Bank Mandiri sehingga seluruh jajaran organisasi secara konsisten akan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah diyakini bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Pedoman tersebut adalah *Corporate culture* yang mengandung nilai-nilai sebagai berikut :

- 1 *Trust*, yaitu membangun keyakinan dan sangka baik di antara stakeholders dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan.
- 2 *Integrity*, yaitu setiap saat berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi kode etik profesi.
- 3 *Profesionalism*, yaitu berkomitmen untuk bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab.
- 4 *Customer Focus*, yaitu senantiasa menjadikan pelanggan sebagai mitra utama yang saling menguntungkan untuk tumbuh secara berkesinambungan.

- 5 *Excellence*, yaitu mengembangkan dan melakukan perbaikan disegala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal dan hasil yang terbaik secara terus menerus.

Nilai-nilai budaya perusahaan tersebut agar dapat diterjemahkan dalam kegiatan sehari-hari maka ditetapkanlah sepuluh perilaku utama yang berdasarkan nilai-nilai budaya tersebut. Kesepuluh perilaku utama tersebut adalah :

1. Saling menghargai dan bekerjasama.
2. Jujur tulus dan terbuka.
3. Disiplin dan konsisten.
4. Berpikir, berkata dan bertindak terpuji.
5. Kompeten dan bertanggung jawab.
6. Memberikan solusi dan hasil terbaik.
7. Inovatif, proaktif dan cepat tanggap.
8. Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan
9. Orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus-menerus.
10. Peduli lingkungan.

IV.2 GAMBARAN INTERNALISASI BUDAYA PERUSAHAAN

IV.2.1 *Roadmap* Internalisasi Budaya Perusahaan

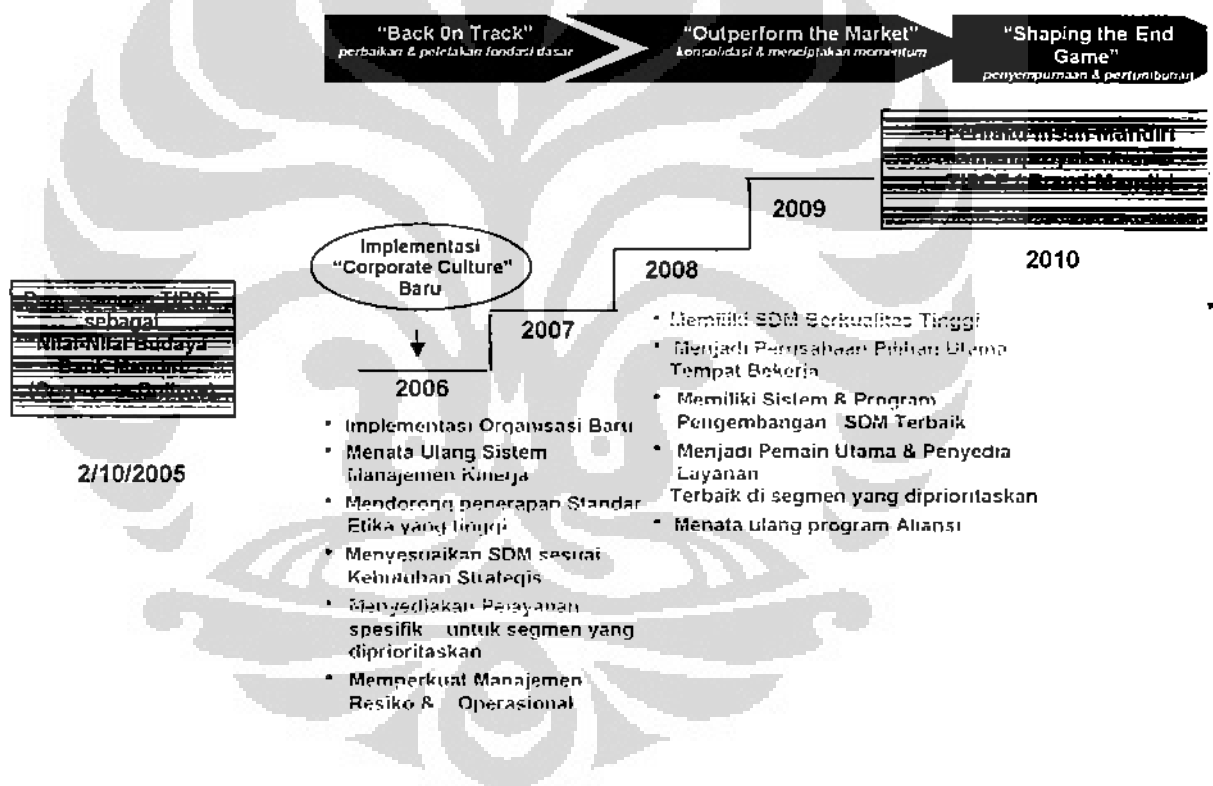
Untuk mengimplementasikan nilai budaya korporasi yang diluncurkan pada tanggal 2 Oktober 2005 secara menyeluruh, maka perlu dibuat sebuah metode internalisasi yang tepat, bersifat persuasive, komunikatif atraktif dan terbuka sehingga sekaligus dapat diperoleh masukan-masukan yang akan memperkaya nilai-nilai budaya yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Implementasi budaya korporasi tersebut haruslah mengandung tujuan-tujuan sebagai berikut:

1. Memperjelas pesan mengenai '*brand*' atau citra perusahaan yang ingin/ harus dibangun
2. Meletakkan nilai-nilai yang menggerakkan organisasi dalam mewujudkan brand atau citra perusahaan yang diharapkan

3. Merubah perilaku dan pola pengambilan keputusan untuk menunjang perbaikan kinerja dari waktu ke waktu
4. Memperkuat fokus kegiatan individu melalui konsistensi penyampaian pesan dan penerapan proses sistem organisasi

Sebagai langkah awal proses internalisasi *Corporate Culture* tersebut maka manajemen menyiapkan sebuah rencana jangka panjang (*RoadMap*) untuk menangani proses internalisasi budaya perusahaan ini dapat dilihat dalam gambar berikut ini

Gambar IV.1. Roadmap Transformasi Budaya Mandiri menuju Regional Champion Bank



Setelah landasan transformasi dibuat kemudian diluncurkanlah berbagai program internalisasi yang terbagi dalam tiga tahapan program yang masing-masing memiliki tujuan berbeda dimulai sejak tahun 2006 yaitu :

Tabel 1. Tahapan Program Internalisasi

Tahapan	Program Internalisasi
<p>I. Tahun 2006 Membangun "Awareness & Understanding" Budaya Perusahaan TIPCE (Trust, Integrity, Profesionalisme, Customer Focus, Excellent)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Training for Change Agents</i> (1200 Change Agents – prioritas utama seluruh jajaran pimpinan Mandiri) 2. <i>Train-the-Trainers & Cascading TIPCE Leadership Actions</i> - pimpinan Mandiri menjadi panutan dalam berperilaku TIPCE dan mengkomunikasikan TIPCE secara langsung keseluruh jajaran insan Mandiri dalam berbagai event (<i>employee dan customer gathering, forum-forum tatap muka pimpinan – staf, regular performance meeting</i>) 4. <i>Pengkomunikasian TIPCE</i> melalui berbagai media komunikasi internal (poster, jingle, video, majalah internal) untuk mengingatkan pegawai dari waktu ke waktu 5. Survei budaya diawal dan akhir tahun (sebelum dan setelah proses sosialisasi TIPCE)
<p>II Tahun 2007 internalisasi & Implementasi TIPCE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penunjukkan secara formal <i>Culture & Service Specialist</i> dalam struktur organisasi baru 2. Tim Internalisasi Budaya (TIB) dibentuk, diketuai oleh <i>Culture & Service Specialist</i>, bertanggung jawab langsung kepada Komite Pengarah / Direksi yang dipimpin langsung oleh Direktur Utama 3. Pemberian apresiasi implementasi TIPCE 2006 4. <i>Kick-Off Culture Excellence Award (CEA) 2007</i> 5. Penetapan Skor Minimal Unit Kerja 2007 6. Briefing Petunjuk Pembuatan Laporan Bulanan Unit Kerja 7. Pengembangan & implementasi program-program internalisasi/ implementasi TIPCE di masing-masing unit kerja 8. <i>Self-assessment / survei</i> sejauhmana pegawai mempersepsikan efektivitas peran jajaran pimpinan dalam menginternalisasikan TIPCE (<i>leadership actions</i>) dan sejauhmana perilaku TIPCE sudah mewarnai budaya di unit kerjanya 9. Program-program LCG (<i>Learning Center Group</i>) untuk menunjang pemantapan/ pendalaman TIPCE: 10. Ceramah / <i>workshop</i> Elos Kerja – "kerja keras, kerja cerdas, kerja ikhlas, kerja tuntas" 11. Ceramah / <i>workshop</i> Motivation Spiritual,

	<p>Ceramah / workshop program-program 'Motivation' untuk menunjang peningkatan Sales dan perbaikan layanan</p> <p>12. <i>Outbond – Team Building</i> yang dikemas untuk pematapan penghayatan mengenai TIPCE</p> <p>13. Program-program pelatihan & pengembangan SDM lainnya yang diselenggarakan oleh LCG (pengembangan ketrampilan teknis & kepemimpinan) selama 1-2 tahun terakhir telah dikemas dengan memasukkan muatan TIPCE & menunjang kebutuhan pemberdayaan budaya Mandiri</p> <p>14. <i>Change Agent Forum</i></p> <p>15. <i>Culture Fair</i></p> <p>16. Penganugerahan CEA 2007</p> <p>17. <i>Kick-Off CEA 2008</i></p> <p>18. Sosialisasi filosofi "New Branding" melalui jaringan <i>Change Agent</i></p> <p>19. Pencanaan "New Branding" Mandiri</p> <p>20. Pencanaan Standar Layanan <i>Front Liners Non-Cabang & Supporting</i></p>
<p>III Tahun 2008 menerapkan TIPCE dalam menunjang Terciptanya Brand Experience Terbaik</p>	<p>1. Persiapan Implementasi Program 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyiapkan Rencana Program Transformasi Budaya & Kriteria Penilaian CEA 2008 • Penetapan Skor Minimal Unit Kerja 2008 • Briefing Petunjuk Pembuatan Laporan Bulanan Unit Kerja • Pembuatan laporan feedback hasil penilaian CEA 2007 <p>2. Kunjungan pemberian <i>feedback</i> dan <i>coaching</i> kepada unit-unit kerja berdasarkan hasil penilaian CEA 2007</p> <p>3. Unit-unit kerja mengemas dan mengimplementasikan program-program internalisasi TIPCE di unit kerjanya masing-masing dan melaporkan secara periodik perkembangannya kepada TIB – TIB memberikan feedback untuk perbaikan bilamana diperlukan</p> <p>4. Pelaksanaan <i>Employee Engagement Survey</i> untuk mengukur sejauhmana tingkat keterikatan/ komitmen/ keterlibatan Pegawai & Perusahaan terhadap Nilai-Nilai Budaya & dalam pencapaian Kinerja Perusahaan</p> <p>5. Mengemas dan melaksanakan program pelatihan "Living Our Values in Creating the Best Possible Brand Experience" – prioritas utama kepada pimpinan Kanwil & Group, Change Agent terbaik dan para Change Agent Cascading</p> <p>6. Tindak lanjut peserta pelatihan untuk mengkomunikasikan pesan yang sama keseluruh jajaran pegawai maupun pihak</p>

	<p>eksternal</p> <p>7. Penyelenggaraan forum-forum Sharing Change Agent per Wilayah dan Direktorat, dengan pemberian arahan langsung oleh masing-masing Direktur Pembinaanya</p> <p>8. Pelaksanaan <i>'mobile culture coaching clinic'</i> kepada unit-unit kerja yang memerlukan</p> <p>9. Pelaksanaan monitoring & evaluasi progres secara lebih intensif melalui mekanisme pelaporan, self-assessment/ survei, kunjungan langsung ke lapangan secara periodik</p> <ul style="list-style-type: none"> • efektivitas peran jajaran pimpinan dalam melaksanakan leadership actions • efektivitas Change Agent dalam menunjang proses akselerasi internalisasi & implementasi perilaku • implementasi perilaku-perilaku TIPCE & standar layanan (brand experience) • Change Agent Forum Nasional • Culture Fair • Penganugerahan CEA 2008 • Kick-off CEA 2009
--	---

IV.3 GAMBARAN UMUM SUBYEK PENELITIAN

Subyek penelitian adalah karyawan dan pengguna jasa perbankan Bank Mandiri pada cabang Jakarta Pondok Indah Mall. Karyawan adalah mereka yang terlibat dalam proses internalisasi budaya perusahaan sedangkan pengguna jasa adalah nasabah yang telah menggunakan jasa perbankan Bank Mandiri selama minimal lima tahun serta telah terinformasikan tentang budaya Bank Mandiri yang baru.

Tabel 2. Data Subyek Penelitian

DATA SUBYEK	1	2	3
Nama	HDS	LAS	TAL
Jenis Kelamin	Pria	Wanita	Wanita
Umur	37 Tahun	37 Tahun	25 Tahun
Pendidikan	Sarjana	Sarjana	Sarjana
Domisili	Cempaka Putih	Bumi Serpong Damai	Depok

IV.4 INTERNALISASI BUDAYA PERUSAHAAN SEBAGAI SEBUAH PROSES KOMUNIKASI

Budaya dalam sebuah perusahaan menurut CEO Bank Mandiri Agus Martowardojo sebagai motor *Corporate Culture* Bank Mandiri merupakan bagian penting dalam proses perkembangan perusahaan tersebut seperti diungkapkannya berikut ini :

"Internalisasi Budaya Bank Mandiri merupakan bagian integral dari program transformasi Bank Mandiri" ..culture tidak cuma slogan atau yel-yel tapi harus diimplementasikan dalam kerja sehari-hari..ibarat seorang samurai yang senantiasa menjaga value institusi.."(majalah Bank Mandiri Juli 2007)

Internalisasi budaya perusahaan jelas diharapkan memiliki efek, efek yang diharapkan adalah terwarnainya aktifitas pekerjaan sehari-hari dengan nilai dan budaya korporasi yang tengah dibangun sehingga diharapkan mampu memberikan warna positif terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Proses internalisasi budaya perusahaan diawali dari gagasan, ide ataupun konsep dari tingkat manajemen pada level puncak yang kemudian mensosialisasikan gagasan, ide serta konsep tersebut kepada khalayak sasarnya yaitu para karyawan dalam komunikasi para penggagas ide tersebut dapat dikatakan sebagai komunikator dan mereka yang menjadi khalayak adalah komunikan.

Namun efek yang diharapkan dalam internalisasi budaya perusahaan tidak sekedar mewarnai karyawan dengan semangat budaya dan nilai-nilai perusahaan, akan tetapi juga menjadikan karyawan yang telah terwarnai dapat memberikan stimulus positif terhadap para pengguna jasa yang telah ada maupun calon-calon pengguna jasa perusahaan yang baru. Stimulus yang muncul diharapkan menjadi stimulus berupa *image* positif serta menjadi *positioning* perusahaan di tengah persaingan usaha sejenis, hingga akhirnya mendapat respon yang positif dari pangsa pasar perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan internalisasi budaya perusahaan juga merupakan sebuah proses komunikasi yang berujung pada suatu efek seperti yang diungkapkan Miller (1966:92 dalam Littlejohn, 2002:6) yang mengatakan bahwa komunikasi adalah kegiatan yang dilakukan secara sadar, disengaja dan mempunyai tujuan yang sesuai dengan yang diharapkan, karena sebuah proses

komunikasi yang dapat menciptakan efek pada diri komunikan efek tersebut mencakup *Knowledge, Attitudes dan Behaviour, Conception, perception dan idea* serta *trust dan image*. Sehingga dapat dikatakan program internalisasi disini adalah juga sebuah proses komunikasi dengan bentuk kegiatan dengan tujuan tertentu sesuai harapan dan keinginan manajemen

Pada intinya, komunikasi berperan besar dalam menstabilkan organisasi. Menurut *baskin (1997:241)*, *Baskin (1997:235=336)* juga berpendapat bahwa pada umumnya komunikasi internal dimanfaatkan organisasi untuk memenuhi hal-hal berikut ini.

1. Mengkomunikasikan tujuan perusahaan
2. Memfasilitasi partisipasi manajemen.
3. Memantau lingkungan internal dan eksternal secara berkesinambungan.
4. Membangun lingkungan yang penuh kepercayaan dan kredibilitas.
5. Menyediakan kesempatan untuk berinteraksi dengan karyawan.

Namun agar budaya perusahaan dapat dipahami sehingga dapat diimplementasikan dalam kegiatan sehari-hari, tentu memerlukan proses komunikasi yang tidak mudah dan cukup panjang. Untuk itu diperlukan strategi komunikasi yang tepat agar internalisasi budaya dapat diimplementasikan dalam kegiatan sehari-hari. Oleh karena itu seperti telah digambarkan sebelumnya manajemen membuat program-program dan membaginya kedalam tiga tahapan internalisasi budaya.

IV.4.1 Tahap *Awarenes dan Understanding* (Tahun 2006)

Program-program pada tahap ini merupakan program dimana budaya perusahaan yang telah diluncurkan agar dapat dipahami (*awareness dan Understanding*) oleh segenap jajaran pimpinan yang nantinya akan menjadi motor penggerak utama dalam membangkitkan kesadaran dan pengetahuan serta implementasi dari budaya perusahaan.

Setiap pimpinan pada tahap ini dituntut harus mampu menyadari dan memahami bahwa budaya perusahaan yang nantinya akan disosialisasikan pada

seluruh level karyawan tidak sekedar menjadi slogan tapi juga menjadi nilai yang mewarnai rutinitas kerja sehari-hari dapat tercapai.

Sebuah kutipan dari presentasi pemaparan program transformasi budaya perusahaan kiranya dapat menjelaskan tujuan dari program tahap *awareness* dan *understanding* yang dibuat pada tahapan awal internalisasi budaya perusahaan adalah sebagai berikut:

"Dimilikinya landasan pemahaman yang sama mengenai pentingnya Budaya perusahaan dan peran yang diharapkan dari para jajaran pimpinan/ Change Agent dalam mensosialisasikan/ menginternalisasikan Budaya perusahaan kesegenap jajaran pegawai minimal di lingkungan unit kerjanya sehingga proses sosialisasi Budaya perusahaan bergulir cepat keseluruh jajaran insan Mandiri" (Bank Mandiri, Program Transformasi Budaya Perusahaan 2008:8)

Sebuah kalimat yang turut mengemukakan tujuan program Internalisasi budaya perusahaan adalah :

"Merubah perilaku dan pola pengambilan keputusan untuk menunjang perbaikan kinerja dari waktu ke waktu" (bank Mandiri, Program Transformasi Budaya perusahaan 2008:3)

Tujuan ini juga dikemukakan melalui pernyataan Bapak Henry D Simanjuntak Branch Manager Jakarta Mal Pondok Indah I yang terlibat langsung dan bertanggung jawab dalam perencanaan dan pelaksanaan internalisasi budaya perusahaan pada cabang Jakarta Mal Pondok Indah

"...Manajemen menganggap pentingnya internalisasi budaya perusahaan dan implementasinya dalam aktifitas pekerjaan sehari-hari untuk...mmm pada akhirnya..menghasilkan kinerja yang..ee..positif bagi cabang...untuk itu kita-kita manajer deh yang diharapkan jadi model awal..."

Sehingga dibutuhkan strategi komunikasi yang tepat untuk menyampaikan pesan akan pentingnya budaya perusahaan dan implementasinya kepada jajaran pimpinan agar mereka bisa memahami budaya perusahaan. Pada tahap awal ini diadakanlah pelatihan-pelatihan terhadap seluruh level pimpinan di Bank mandiri yang nantinya akan menjadi salah satu agen perubahan (*Change*

Agent) sehingga dapat menurunkan pemahaman-pemahaman mereka terhadap budaya perusahaan kepada karyawan lainnya

Henry Mengatakan mengenai hal ini:

Seluruh jajaran pimpinan baik dipusat maupun diwilayah menjadi target awal dari internalisasi budaya perusahaan..dan ini merupakan bagian penting dari program-program selanjutnya karena para pimpinan disini akan menjadi role model dari implementasi budaya sebelum ditularkan kepada bawahannya.

Change agent juga diharapkan mampu membuat *Multiplier effect* dan sebagai salah satu cara untuk menciptakan komunikasi internal yang baik dan berkesinambungan dengan karyawan serta dapat menyebarkan suasana perubahan yang kondusif kesemua lapisan karyawan. Dengan demikian lingkungan kerja yang penuh kepercayaan dan kredibilitas dapat terpelihara. Selain itu pula manajemen dapat menyampaikan tujuan perusahaannya kepada semua lapisan karyawan melalui agen perubahan ini.

Henry DS *Branch Manager* cabang Jakarta Mall Pondok Indah mengatakan terkait dengan pemilihan *change agent* pada level non-pimpinan. Manajemen menyerahkan sepenuhnya pada pimpinan ditingkat wilayah, area atau cabang namun diharapkan *change agent* yang dipilih adalah mereka yang kompeten dan kredibel kemudian dekat dengan karyawan atau selevel karena dianggap lebih mudah diterima untuk menjelaskan berbagai hal mengenai internalisasi budaya perusahaan.

"dengan change agent yang direkrut dari teman pekerja yang berada dalam satu level kerja yang sama maka komunikasi akan berlangsung baik, terbuka dan jauh dari kesan antara atasan dan bawahan sehingga karyawan akan dengan senang hati menerima informasi dan menjalankannya tanpa keterpaksaan, dan dengan sendirinya membuka ruang diskusi atas perubahan yang terjadi sehingga muncul input-input positif bagi perusahaan"

Henry D S pun mengemukakan alasan mengapa harus menggunakan *Change Agent*

"kenapa harus Change agent bukan Cuma buku, VCD, pamflet ataupun Banner-banner..karena budaya yang diharapkan terbangun disini bukan budaya yang hanya dipahami secara teori tetapi juga terimplementasikan secara jelas dalam sikap dan perilaku sehari-hari.dengan change agent maka setiap orang di Mandiri bisa melihat role model yang jelas karena dia kan manusia yang ngalor-ngidur setiap saat disekitar kita jadi keliatan..ooo..seperti dia toh budaya yang harus saya terapkan.."

Pada masa internalisasi budaya Bank Mandiri, agen perubahanlah yang umumnya menjadi perpanjangan tangan manajemen untuk menjadi jurubicara perusahaan kepada karyawan khususnya mengenai program-program internalisasi budaya, hal ini merupakan langkah yang cukup tepat karena keberadaan agen perubahan yang dekat dengan lingkungan kerja karyawan sehari-hari menjadi nilai positif tersendiri bagi perusahaan maupun karyawan. Agen perubahan dapat dengan leluasa mengamati, memantau, serta mencari tahu apa yang menjadi kebutuhan karyawan atas informasi perusahaan khususnya mengenai budaya perusahaan

Berdasarkan pernyataan informan yang merupakan karyawan pada Bank Mandiri, Leyda, para *Change agent* seringkali menjadi tempat untuk menyalurkan masukan bagi atasan sehingga apa yang menjadi kekurangan dilapangan dapat diantisipasi.

"..enaknya kalo ada change agent kita juga bisa ngeluh tentang kondisi sarana dan prasarana kerja..sejauh ini change agent juga bisa negur kita tentang masalah budaya perusahaan dengan cara yang enak sambil bercanda atau ledek-ledekan kan karena mereka teman kerja kita juga..jadi dia engga canggung kita juga sama coba kalo change agentnya kepala cabang langsung bawaannya kita jadi tertekan gitu.."

Leyda menambahkan mengenai internalisasi budaya perusahaan yang dilakukan manajemen :

Ya sebagai manusia si dik kita kadang suka bertanya-tanya..iieh ngapain si ni bos bikin apaan lagi si..repot baget and ribet gitu..kita disuruh ngapalin apa itu TIPCE dan nilai-nilainya..udah kerjaan banyak eh tambah lagi ni budaya..tapi ya sebagai karyawan kita harus menyesuaikan..ini juga karena kita melihat ko mereka para pimpinan menerapkan pada diri mereka sendiri untuk kita contoh..kaya kepala cabang kita yang misalnya datang paling dulu dibanding kita para karyawan..

Dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan dari pembuatan program Internalisasi budaya yang ditujukan bagi seluruh karyawan Bank Mandiri di berbagai level pada tahap awal ini atau tahap *awareness* dan *understanding*. Manajemen Bank Mandiri juga memperhatikan sarana pengkomunikasian Budaya perusahaan selain dengan *Change Agent* tetapi juga melalui berbagai media

komunikasi internal seperti poster, jingle, video serta majalah internal untuk mengingatkan pegawai dari waktu ke waktu. Teknologi intranet lewat *e-learning* dan *e-mail* menjadi juga menjadi sarana komunikasi yang dominan digunakan sebagai sarana komunikasi internal.

Hal ini sesuai dengan ilustrasi yang disampaikan oleh Henry DS sebagai berikut:

"...Keterlibatan langsung jajaran pimpinan dalam mengkomunikasikan Budaya perusahaan melalui intranet bahkan terkadang VCD yang dibagikan untuk ditonton bareng...berdampak sangat signifikan dalam membangun keyakinan kita karyawan Mandiri akan pentingnya dimiliki nilai-nilai sebagai pegangan dalam menjalankan dan menjaga kelangsungan bisnis dan organisasi Mandiri...mmm sehingga setiap karyawan Mandiri, termasuk pihak-pihak eksternal juga lo!..selalu ingat bahwa Mandiri telah memiliki budaya perusahaan dan 10 Perilaku Utama sebagai tatanan perilaku seluruh karyawan Mandiri...disamping itu untuk menunjang keterlibatan tersebut manajemen membuat buku saku berisi hal-hal terkait dengan budaya perusahaan buku ini wajib loh! Dimiliki seluruh pegawai.."

Pimpinan sebagai *Role Model* agen perubahan ternyata memiliki kredibilitas yang kuat. hal ini terungkap melalui pernyataan manager cabang Henry D Simanjuntak Jakarta Mal Pondok Indah yang menjadi salah seorang *change agent*, sebagai berikut:

"Saya bersemangat untuk melakukan perubahan yang menyangkut transformasi budaya perusahaan di cabang yang saya pimpin karena saya melihat atasan-atasan saya ko sepertinya sangat serius dan concern dalam melakukan internalisasi budaya perusahaan mereka seperti tidak sedang beretorika saja..kan jadi termotivasi.."

Hal lain yang menunjang penguatan internalisasi budaya perusahaan ini adalah adanya program peningkatan kualitas service *Frontliner* terhadap nasabah yang bekerjasama dengan lembaga survey MRI (*Marketing Research Indonesia*) yang ternyata sangat sesuai dengan implementasi budaya perusahaan. Kesesuaian dengan peningkatan kualitas service ini dikemukakan melalui pernyataan berikut:

"Tim budaya Unit Kerja merupakan elemen yang mempunyai wewenang dalam mengatur implementasi standar layanan di unit kerjanya masing-masing. Tim budaya unit kerja yang terdiri dari Change Agent juga dilibatkan dalam Program Implementasi Standar Layanan ini, sebagai suatu bentuk optimalisasi fungsi Change Agent dan pemberdayaan kelompok 1 : 4, sehingga dengan adanya program yang komprehensif dan terukur dalam implementasi standar layanan ini, diharapkan Change Agent Bank Mandiri tidak hanya dilihat dari segi kuantitasnya tetapi secara kualitas selalu menjalankan perannya dengan baik sebagai agen perubahan". (Notulen rapat Group Culture & Specialist 5 Maret 2008)

Henry mengungkapkan mengenai hal ini:

Kenapa si kita harus ngelibatin pihak ketiga untuk membantu kita dalam internalisasi budaya in?i..jawabannya gini loh mas andhika..kita kan manusia ni kadang suka nga konsisten sama suatu perbuatan kita kadang lupa kadang inget..pihak ketiga ini digunakan agar kita mampu terus konsisten dalam penerapan budaya perusahaan..nga maaf ni dika..anget-anget titik-titik ayam..pahamkan maksud saya?

Leyda juga mengungkapkan mengenai hal keterlibatan pihak ketiga dalam proses peningkatan kualitas layanan:

..manajemen sekarang benar-benar menekankan aspek pelayanan kepada nasabah jadi hal yang penting banget..ini jadi gimana ya..jadi bikin kita-kita lumayan presure juga..soalnya kalo nilai standar layanan kita tuh jatuh udah deh abis..! pasti kita akan disuruh roleplay..setiap hari didepan para manajer dan teman-teman dari cabang lain..ini jujur aja kita stres..ada cabang yang gosipnya suaminya sampe datang terus nanya kacabnya..kenapa si istri saya sampe nga bisa tidur karena masalah servis..sampe begitu tekanannya ..tapi ya itu pas diawal-awal aja si..sekarang kita semua siap-siap aja kasi servis yang oke..mklum dulu-dulu kan kita servis biasa ajasekarang haru maksimal dan ada standarnya..

Dari Pernyataan diatas bisa disimpulkan tentang tujuan internalisasi budaya tersebut, yang diperkuat dengan penjabaran tujuan spesifik, yang terdapat dalam dokumen program transformasi budaya perusahaan yang berbunyi:

- memantapkan keyakinan dan komitmen seluruh insan Mandiri akan pentingnya konsistensi penerapan budaya perusahaan dalam menunjang keberhasilan transformasi Bank Mandiri
- membangun pemahaman yang sama mengenai filosofi & makna Brand Mandiri – "brand promises" dan manfaat yang akan diperoleh
- membangun pemahaman dan komitmen bersama akan pentingnya peran setiap insan Mandiri sebagai "brand ambassador" melalui penerapan

budaya perusahaan secara konsisten (Bank Mandiri. Program Transformasi Budaya 2008:5)

Dalam tahap *awarenes* dan *understanding* budaya perusahaan ini, sebelum dan sesudah sosialisasi budaya perusahaan dilakukan survey budaya. Hal ini penting untuk mengetahui tingkat pemahaman karyawan, seperti dikemukakan Henry D Simanjuntak sebagai berikut:

“manajemen kita juga dalam program internalisasi budaya melakukan Survey terhadap karyawan karena dianggap penting...karena manajemen menganggap dengan survey ...kita dapat mengetahui sejauhmana perkembangan tingkat pemahaman & internalisasi TIPCE sehingga menjadi acuan penetapan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan oleh manajemen...gitu...singkatnya.konsisten kah kita dengan budaya perusahaan

Sehingga jika dirumuskan, faktor pendukung internalisasi pada tahapan *Awarenes* dan *Understanding* Budaya Perusahaan adalah:

1. Pemahaman yang sama mengenai budaya perusahaan dan keyakinan akan pentingnya pengaruh budaya perusahaan pada jajaran pimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan dalam menentukan berhasil atau tidaknya internalisasi budaya perusahaan. .
2. Adanya media komunikasi melalui *Change agent* dan juga media komunikasi internal berupa majalah, banner, buku saku, CD (*Compact Disc*) serta intranet
3. Internalisasi Budaya perusahaan sejalan dengan target perusahaan dalam hal peningkatan kualitas service para staff frontliner yang berhadapan langsung dengan nasabah dan juga staff yang bekerja sebagai supporting (*non-frontliner*)

IV.4.2 Tahap Internalisasi dan Implementasi budaya perusahaan (tahun 2007)

Setelah melalui tahap *awarenes* dan *understanding* maka internalisasi budaya perusahaan memasuki tahap Internalisasi dan Implementasi Budaya itu sendiri. Pada tahapan ini terjadi perubahan struktur perusahaan dimana terjadi penunjukkan secara formal *Culture & Service Specialist* dalam struktur

organisasi baru. Tim Internalisasi Budaya (TIB) dibentuk, diketuai oleh *Culture & Service Specialist*, bertanggung jawab langsung kepada Komite Pengarah / Direksi yang dipimpin langsung oleh Direktur Utama.

Pembentukan *Group Culture & Service Specialist* merupakan bentuk keseriusan Manajemen dalam hal implementasi Budaya Perusahaan. Seperti dikemukakan oleh pernyataan berikut:

"Program-program internalisasi & monitoring implementasi budaya dapat dikelola secara lebih fokus, terencana dan terintegrasi serta selalu menjadi agenda utama Direksi Menyiratkan komitmen dan pesan pentingnya proses transformasi Budaya dalam menunjang keberhasilan transformasi Mandiri". (Program Transformasi Budaya 2008:9)

Menurut Henry, Bank Mandiri menetapkan seluruh karyawan sebagai sasaran internalisasi budaya perusahaan dikarenakan:

"...seluruh karyawan bertanggung jawab terhadap culture sebab langsung berhubungan dengan para pengguna jasa..dimana image perusahaan menjadi taruhan..khususnya cabang yang langsung bersentuhan dengan masyarakat atau nasabah lebih khusus lagi adalah para Frontliner..."

Tidak sekedar memasukan struktur baru dalam organisasi Bank Mandiri, manajemen juga pada tahap internalisasi dan implementasi ini, mulai memotivasi setiap karyawan untuk segera mengimplementasikan budaya perusahaan dalam aktifitas pekerjaan sehari hari dengan pemberian apresiasi implementasi budaya 2006 serata *Kick-Off Culture Excellence Award (CEA)* tahun 2007. Hal ini tampak sangat jelas dalam kutipan berikut:

"...Memacu komitmen dan peran aktif seluruh jajaran pimpinan Unit Kerja dan Change Agent untuk menginternalisasikan & mengimplementasikan Budaya Perusahaan secara lebih efektif & konsisten..." (Transformasi Budaya perusahaan 2008:9)

Untuk menjaga konsistensi pelaksanaan maka manajemen juga melakukan Penetapan skor minimal unit kerja 2007 dalam hal implementasi budaya

perusahaan dimana unit kerja juga diwajibkan membuat laporan bulanan unit kerja hal ini ditujukan agar Pengembangan dan implementasi program-program internalisasi atau implementasi budaya di masing-masing unit kerja

Henry DS mengungkapkan mengenai hal ini sebagai berikut:

Keseriusan manajemen dalam hal internalisasi budaya ini juga terlihat dari dimasukkannya internalisasi budaya perusahaan sebagai salah satu item dalam KPI (Key Performance Indicator) bagi cabang tapi memang dengan bobot persentase yang tidak terlalu besar...tapi..ya...implementasi budaya jelek..KPI jadi jelek..insentif juga jelek.

Disamping itu langkah-langkah dan program-program unit kerja menjadi lebih terarah Setiap unit kerja memiliki minimal 5 program budaya. Setiap unit kerja memiliki TIB (Tim Implementasi Budaya) unit-unit kerja secara serempak melakukan upaya-upaya lebih untuk menginternalisasikan budaya di unit kerjanya masing-masing, termasuk upaya *cascading* budaya untuk memenuhi *ratio change agent* 1:4 (Jumlah *Change Agent* mencapai 5492 orang pada akhir 2007)

Henry DS memberikan contoh program internalisasi yang dilakukan pada cabang yang dipimpinnya

Pada cabang yang saya pimpin terdapat lima program internalisasi yang dibuat dengan menekankan pada aspek sales, layanan, disiplin, efisiensi dan kepatuhan pada prosedur...semua aspek ini merupakan aspek-aspek yang harus terwarnai budaya perusahaan...masing-masing aspek memiliki change agen..masing-masing..sehingga pelaksanaannya dapat terus terpantau...dan semuanya memakai istilah yang unik dan menarik lo..contoh program pelayanan dengan istilah pelangi itu singkatan dari "pelayanan nan gigih"..jadi walau serius tapi bawaannya santai maksudnya gitu..

Setelah kelima program ini berjalan maka dilakukan *Self-assessment* atau survei sejauhmana pegawai mempersepsikan efektivitas peran jajaran pimpinan dalam menginternalisasikan budaya (*leadership actions*) dan sejauhmana perilaku yang mencerminkan budaya sudah mewarnai unit kerjanya

Dengan *self-assessment* maka dapat diperoleh gambaran mengenai perkembangan sejauhmana efektivitas peran jajaran pimpinan dalam menginternalisasikan budaya di unit kerjanya (melalui pengarahan, pembinaan,

pengambilain tindakan korektif, dll) dan sejauhmana perilaku bernafaskan budaya perusahaan telah menjadi perilaku keseharian pegawai dimasing-masing unit kerja.

Henry DS Mengungkapkan mengenai *Self-assessment* ini

Self-Assesment yang dilakukan ini bukan sekedar tes-tesan loh..! tapi materi yang diberikan dibuat sedemikian rupa sampai-sampai kita harus benar-benar jeli mengisinya karena banyak jebakan-jebakan pertanyaan yang dibuat loh! Dan pelaksanaannya langsung di Intranet jadi ya ketahuan cabang yang tidak benar-benar menjalankan program budaya..

Pada tahapan ini manajemen juga mulai mendorong *Group Learning Center* membuat program-program terkait dengan internalisasi dan implementasi budaya perusahaan untuk menunjang pemantapan atau pendalaman budaya perusahaan, program tersebut antara lain:

1. Ceramah atau workshop Etos Kerja – “kerja keras, kerja cerdas, kerja ikhlas, kerja tuntas”
2. Ceramah atau *workshop Motivation Spiritual*
3. Ceramah atau workshop program-program ‘*Motivation*’ untuk menunjang peningkatan Sales dan perbaikan layanan
4. Outbond – *Team Building* yang dikemas untuk pemantapan penghayatan mengenai Budaya

Henry Mengungkapkan mengenai hal ini :

Beberapa bulan lalu kan kita baru saja melakukan outbond dua hari di daerah bumi perkemahan cikole lembang..di Bandung sana..kamu ikut juga kan dik?..nah kamu nga tau kan kalo itu juga bagian dari internalisasi budaya..jadi memang sudah terencana sekali internalisasi budaya ini..

Pada tahapan ini juga diluncurkan dua program baru yaitu *Change Agent Forum* dan *Culture Fair* dengan tujuan membuka peluang diskusi sehingga menunjang kelangsungan proses pembelajaran untuk melakukan upaya-upaya yang lebih baik dalam menginternalisasikan atau mengimplementasikan budaya di unit kerja program ini juga diharapkan memacu kebersamaan untuk melakukan upaya akselerasi proses transformasi budaya.

Seorang *Change Agent* Pada cabang Pondok Indah mengungkapkan:

Wah..ternyata kita yang sudah sering ngingetin mengenai Budaya perusahaan dengan cara-cara macem-macem..masih aja kurang seru sama cabang-cabang lain lo dik! Saya pas wakilin change agen dalam change agen forum jadi agak malu juga ternyata kita masih kurang program yang banyak lagi dan harus terlihat fun..kayannya ngeliat temen-temen dari cabang lain jadi iri gitu..

Disamping itu program *Culture excellent Award* juga kembali dilanjutkan sehingga *Change Agent* yang terpilih mewakili unit kerja merasa lebih tertantang untuk memberikan kontribusi yang lebih baik dalam menginternalisasikan atau mengimplementasikan Budaya di unit kerjanya dan unit Kerja terbaik juga semakin tertantang untuk membuktikan bahwa unit kerjanya adalah yang terbaik dan dapat dijadikan referensi perbaikan bagi unit-unit kerja lainnya

Hal ini akan membuat Unit Kerja yang tidak masuk nominasi CEA 2007 merasa terpacu untuk menjadi lebih baik dan berusaha mengejar ketertinggalannya melalui studi banding ke unit-unit kerja terbaik sehingga Membangun semangat kompetisi yang konstruktif Sedangkan Melalui kehadiran di *Culture Fair*, pihak eksternal lebih mengenali budaya kerja Mandiri

Henry mengatakan mengenai hal ini:

Ini bener-bener program yang baru dan menarik menurut saya, karena sebelumnya belum pernah ada pameran yang sifatnya khusus untuk masalah budaya..dari sini sebenarnya kita bisa melihat bagaimana konsistensi serta komitmen pimpinan kita dalam menerapkan Budaya perusahaan ini..

Disamping itu bertepatan dengan tahapan internalisasi dan implementasi budaya, manajemen juga merubah *brand* dari yang lama dengan *brand* yang baru. Sehingga para *Change agent* internalisasi budaya dituntut untuk memahami filosofi *New Branding* dan keterkaitannya dengan budaya perusahaan.

Sehingga jika dirumuskan, faktor pendukung Internalisasi budaya perusahaan pada tahap kedua adalah :

1. Pembentukan *Group Culture* dan *Service Specialist* menjadikan internalisasi budaya perusahaan menjadi lebih terfokus dan terencana secara spesifik, dalam hal ini *Group Culture* dan *Service Specialis* dapat membuat program-program spesifik dalam internalisasi budaya perusahaan.
2. Adanya program-program yang memotivasi setiap unit kerja dan individu yang tergabung didalamnya agar implementasi budaya perusahaan lebih cepat bergulir.
3. Rencana implementasi budaya perusahaan sejalan dengan tuntutan perbaikan kualitas layanan setiap unit kerja

IV.4.3 Tahapan implementasi budaya perusahaan dan terbentuknya *Brand Experience*

Setelah melalui tahapan *awareness* dan tahapan internalisasi maka selanjutnya tahapan internalisasi budaya memasuki tahapan pembentukan *brand experience*. Pada tahapan ini diadakan kunjungan *feedback* dan *coaching* kepada unit-unit kerja berdasarkan penilaian pada tahap sebelumnya dengan tujuan unit-unit kerja memahami dengan lebih baik fokus upaya perbaikan kedepan yang diperlukan dalam hal ini sejauhmana efektifitas peran pimpinan kerja, efektifitas program kerja dan iklim kerja.

Mengenai hal ini Henry mengungkapkan hal sebagai berikut:

Setiap bulan kita sebagai pimpinan cabang harus melakukan coaching terhadap bawahan kita..isinya..si diskusi antara saya dan bawahan..apa masalah mereka dalam pekerjaan sehari-hari dan apa kendalanya..maka solusinya akan saya berikan atau didiskusikan bagaimana jalan keluarnya..dibuat target selanjutnya untuk bawahan bahwa perbaikan harus dilakukan..semua dilaporkan tertulis perpegawai dan dikirim keatasan...

Pada tahapan ini setiap unit kerja diwajibkan melaporkan secara periodik perkembangan program internalisasi budaya, selain itu pada tahapan ini dilakukan *Survey*, monitoring dan evaluasi untuk mengukur sejauhmana keterikatan,

komitmen dan keterlibatan pegawai terhadap nilai-nilai budaya dan dalam pencapaian kinerja perusahaan.

Henry mengatakan mengenai hal ini:

Tiap sore saya selalu harus melaporkan perkembangan program implementasi budaya yang telah dijalankan cabang..setiap sore! Bayangkan de dikal..serius banget kan..tetapi agar laporan tadi tidak terkesan dikarang atau dibuat-buat maka..mmm..diadakanlah survey tersendiri bagi karyawan lewat internet..jadi kalo tidak bener laporannya ya ketauan..

Beliau juga menambahkan khusus dalam budaya sales ada tindakan tersendiri jika gagal:

Dalam hal budaya sales nga kalah serunya..! tiap hari kita harus melaporkan produk yang terjual nominalnya berapa dan berapa rekening yang terbuat..kalo saja kita gagal memenuhi target maka..akan ada sms dari atasan saya..yang menegur secara halus dan smsnya akan disebarluaskan kepada kepala cabang yang lain isi smsnya berapa jumlah rekening yang terbuat dicabang A dan berapa di cabang B dan cabang-cabang yang tidak berhasil menghasilkan rekening baru..seru banget pokoknya tapi ya kita jadi termotivasi untuk tidak kalah dengan cabang lainnya.kan malu kalo gagal membuat rekening baru setiap hari.

Pada tahapan ini juga diadakan forum diskusi *Change agent* perwilayah dan direktorat dengan pemberian arahan langsung melalui direktur pembinaanya. Melalui forum sharing *Change Agent*, dicapainya kesamaan standar dan peningkatan efektivitas komunikasi, monitoring dan pembinaan dalam penerapan program unit-unit kerja di masing-masing Kanwil dan Direktorat

Dalam hal ini Henry mengatakan:

Ada forum baru yang dibuat kanwil setiap change agent di kanwil tersebut dikumpulkan..mereka dibrief..berdiskusi dan mencari solusi atas hambatan-hambatan..dalam menadi change agent..tiap cabang yang diwakili change agent harus mempresentasikan program-program yang dibuat..kalo perlu dengan foto-foto kegiatan yang dikerjakan...

Dalam tahapan ini juga diluncurkan sebuah program baru yaitu *Mobile Culture Coaching Clinic* yang ditujukan untuk unit-unit yang memerlukan. Aspek standar layanan pada tahapan *Brand Experience* ini menjadi *critical point* karena

melalui standar layanan yang merupakan implementasi dari budaya perusahaan itu sendiri maka *brand experience* dapat terbentuk. Semua pegawai Bank Mandiri diharapkan selalu dapat memberikan pelayanan yang terbaik, melalui semua *contact point* (titik dimana karyawan ataupun perangkat perusahaan bertemu dengan pengguna jasa secara langsung) dengan *stakeholder*. Untuk itu diperlukan suatu standar layanan yang dapat menjadi ciri khas Bank Mandiri dan seragam disemua unit kerja.

Berkaitan dengan *contact point* Henry DS mengemukakan.

Perlu diketahui dan dicamkan juga loh mas andhika..budaya yang kita ingin terapkan disini tidak hanya budaya yang hanya membuat karyawan menjadi sopan atau yang gimana gitu..! tetapi juga buday yang diinginkan disini bisa tercermin dari berbagai perangkat teknologi..infrastruktur bangunan..terus..efisiensi anggaran..mmm..disiplin..kepatuhan pada prosedur..jadi seluruh aspek perusahaan merupakan sasaran internalisasi budaya perusahaan ini..kurang lebih gitu mas...

Hal ini penting karena *brand experience* yang diterima menentukan bagaimana *image* Bank Mandiri dalam persepsi para *stakeholder*. Jika *brand experience* yang diterima pelanggan sama saja atau bahkan tidak baik, maka transformasi budaya dan *new branding* Bank Mandiri akan sia-sia saja. Hanya perubahan logo saja, namun makna dan esensi dari brand itu sendiri tidak dapat dirasakan dan Hanya budaya secara teori tetapi tanpa implementasi.

Henry D S menyatakan, pesan yang ingin disampaikan dalam program internalisasi perusahaan tersebut adalah:

"sebenarnya budaya perusahaan ini sangat mudah di aplikasikan dalam kegiatan keseharian analoginya begini jika kita bersikap baik, jujur, disiplin, sopan, ramah dan santun teknologinya oke! Gedungnya bersih terawat..kredit macetnya hampir tidak ada.. maka dengan sendirinya orang menjadi suka dengan kita, inilah budaya perusahaan kita dan jika diaplikasikan secara konsisten maka kita akan banyak nasabah..gitu". yang lebih oke lagi kalo kita dapat penghargaan sebagai bank yang gimana gitu..itu kan jadi nilai tambah lag..i

Henry juga menambahkan mengenai aspek layanan ini:

Aspek budaya pelayanan juga menjadi perhatian yang sangat serius..bahkan sama seriusnya dengan budaya sales..kita kan seperti dika ketahui..melibatkan pihak ketiga dengan mystery shopernya yang muncul tanpa kita ketahui untuk menilai aspek budaya pelayanan ini..tiap minggu kita diwajibkan melakukan role play ya latihanlah simpelnya tentang bagaimana pelayanan terhadap nasabah dengan para frontliner seperti CS..Teller dan

security..dengan standar yang telah ditetapkan untuk kemudian diskoring dan harus mencapai nilai standar layanan yang harus dicapai..betapa pentingnya hal budaya melayani ini..jika kita gagal memenuhi target nilai pelayanan.siap-siap deh kita role play didepan para atasan.dan rekan-rekan dari cabang lain untuk dievaluasi bersama...

Internalisasi juga dapat diindikasikan dari tanggapan-tanggapan atau pernyataan-pernyataan pengguna jasa perbankan Bank Mandiri dalam penelitian ini, yaitu Anggi. Sebelum wawancara dilakukan peneliti memberi penjelasan terlebih dahulu mengenai budaya perusahaan yang sedang diinternalisasikan

Berikut ini tanggapan Anggi mengenai hal tersebut:

Oh jadi lagi diterapkan budaya baru to pantes..ramah-ramah banget..belakangan ini.. walau nga semuanya si..yaaa sejauh..ini saya pribadi belum pernah dikecewakan saat dilayani lambangnya juga ganti kan? Yah kita sih sebagai nasabah dukung-dukung aja..saya juga lumayan seneng sama bos mandiri pa Agus. Selain ganteng..tapi kayanya dia berhasil deh membawa keadaan mandiri yang kemarin kena masalah kredit macet menjadi bertambah besar jadi kita tetep pada percaya sama Bank Mandiri..

Tanggapan lainnya berbunyi:

"..baguslah ada perubahan ko yang saya rasakan.tapi ko..antrianya dulu kan duduk ni.. tapi sekarang ko berdiri malah jadi kaya mundur kebelakang pelayanannya..kita jadi harus antri berdiri..beda sama dulu..kita antri duduk pake nomor jadi tinggal nunggu dipanggil aja.kan manusiawi banget kayanya..BNI disebelah aja pake antrian duduk..masa kita kalah si mas dika..

Tanggapan lain Anggi yang lebih spesifik dikemukakannya dalam bentuk kalimat berikut:

Perubahannya ya layanannya ramah..suasana banking hallnya nyaman..semua tertata rapi..satpamnya ramah.jadi kelihatan kaya yang diiklan..pada banyak senyum karyawannya..tapi kan hampir semua bank kaya gitu bukannya?..

Anggi juga menyatakan bahwa ada kekurangan Bank Mandiri kalo memang mau berubah yaitu :

"..Mungkin Bank Mandiri harus lebih berani dalam menawarkan tingkat suku bunganya.yang kalah jauh sama bank lainnya...khususnya kalo saya perhatikanloh..sama bank swasta tu kita kalah gede bunganya mas andhika.jadi eeem tampilan.. bentuk.and..mm pelayanan yang sudah bagus..jadi ada temannya.."

Tanggapan berikutnya yang juga menunjukkan kekurangan menurut Anggi adalah:

"senyumnya sih uda oke jadi kita enak aja dilayaninnya jadi cape antrinya ilang pas uda dilayanin..tapi ya kadang dalam melayaninya formal banget padahal kan csnya (customer servicenya) uda kenal saya..masih dipanggil ibu pula padahal saya kan masih single hehe..kurang cair aja ramahnya..hehe..

Sebuah tanggapan berupa saran yang dikemukakan oleh Anggi untuk Bank Mandiri adalah:

"mendingan tu jangan semua orang dipanggil ibu liat aja kalo masi muda panggil aja mba,kakak atau apalah..terus meski antriannya rapi dan lumayan cepat..mendingan antriannya dibuat antrian duduk aja.. biar lebih terasa tuh nyamannya banking hall..saran aja sih..."

Sehingga jika disimpulkan faktor pendukung pada tahap internalisasi budaya pada tahap ketiga ini adalah:

1. efektivitas peran jajaran pimpinan dalam melaksanakan *leadership actions*
2. efektivitas *Change Agent* dalam menunjang proses akselerasi internalisasi dan implementasi perilaku
3. implementasi perilaku-perilaku Budaya perusahaan dan standar layanan (brand experience)

Tabel 3. Ringkasan Internalisasi Budaya Perusahaan

Tahapan Internalisasi Budaya	Efek komunikasi	Indikasi
Tahap <i>Awarenes</i> dan <i>Understanding</i> (Tahun 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Knowledge</i> • <i>Conception</i> • <i>Perception</i> • <i>Idea</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tumbuh kesadaran dan sensitive terhadap lingkungan pekerjaan dan persoalannya. • Memahami fungsi-fungsi budaya perusahaan serta bagaimana pengaruhnya. • Menekankan pentingnya implementasi budaya perusahaan
Tahap Internalisasi dan Implementasi budaya perusahaan (tahun 2007)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Attitudes</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan unit khusus yang menangani budaya perusahaan

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Behaviour</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan-pembuatan program internalisasi. • Pemberian reward dan Punishment pada karyawan
Tahapan pembentukan implemenasi budaya perusahaan dalam mendukung terbentuknya Brand Experience	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Image</i> • <i>Trust</i> 	<p>Peluncuran Brand Baru</p> <p>Penggunaan role model sebagai acuan implementasi budaya perusahaan</p> <p>Meningkatkan kualitas pelayanan pada titik-titik (contact point) dimana pengguna jasa bertemu langsung dengan operator layanan khususnya Frontliner</p>

IV.5. ANALISA DATA

IV.5.1. Konsep TIPCE (*Trust, Integrity, Profesionalism, Customer focus* dan *Excelent*) dan sepuluh perilaku utama sebagai budaya perusahaan

Budaya organisasi atau perusahaan merupakan konsep organisasi yang sulit untuk didefinisikan. Namun budaya perusahaan dapat dilihat secara nyata dapat disentuh dan dipindahkan ke individu-individu didalam perusahaan tersebut

Budaya perusahaan merupakan salah satu aspek yang menjadi asumsi dasar bersama yang dipelajari untuk memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan telah bekerja dengan baik sehingga dinyatakan valid, oleh karena itu diajarkan kepada para karyawan baru dalam perusahaan dan juga karyawan perusahaan yang lama sebagai cara yang paling benar dalam menyadari, memikirkan dan merasakan hal-hal yang berhubungan dengan masalah-masalah perusahaan dan sebagai suatu mekanisme yang harus diikuti oleh karyawan didalam perusahaan

Budaya perusahaan menjadi nilai dan praktik yang dimiliki bersama dalam satu perusahaan. Budaya dalam suatu organisasi atau perusahaan terdiri dari nilai yang dianut bersama dan norma perilaku kelompok. Sehingga dapat diketahui unsur-unsur yang terdapat dalam budaya perusahaan terdiri dari sistem nilai, lingkungan bisnis, pelopor, jaringan budaya, keyakinan, nilai dan perilaku,

gaya manajemen, sistem dan prosedur manajemen, norma-norma dan prosedur, serta pedoman perilaku.

Selain itu budaya perusahaan menjadi entitas perusahaan yang memiliki fungsi-fungsi bagi perusahaan. yaitu berperan menetapkan batasan, mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang, meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi, sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

.Dikarenakan persaingan antar Bank menjelang 2010 akan semakin berat, yakni saat diterapkannya API (Arsitektur Perbankan Indonesia) oleh Bank Indonesia yang bertujuan mengkonsolidasikan bank-bank yang ada di Indonesia dengan tujuan untuk menciptakan sistem perbankan yang sehat untuk melakukan aktivitas perbankan

Dimana didalam API telah disusun pengelompokan bank-bank di Indonesia menurut ukuran aset dan lingkup usahanya, Bank Indonesia Melalui API telah memberikan instruksi kepada 10 bank yang saat ini memiliki modal jauh dibawah Rp 80 milyar untuk segera melakukan merger (penggabungan) dalam beberapa tahun kedepan. Bank Indonesia mencatat terdapat sekitar 20 Bank yang memiliki modal Rp.80 Milyar. Kemudian disetiap kategori bank terdapat satu bank jangkar (*anchor bank*). Otomatis setiap bank berusaha menjadi bank jangkar sehingga berusaha keras terlihat lebih baik diantara bank-bank pesaingnya salah satunya caranya adalah dengan meningkatkan jumlah DPK yang tentu saja terkait dengan tingkat kepercayaan konsumen mereka

Sebagai salah satu institusi perbankan yang terkena dampak penerapan API maka Bank Mandiri yang Memiliki visi "Menjadi Bank Terdepan dan Terpercaya sehingga dapat menjadi *Regional Champion Bank*". dan memiliki misi (1)Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar. (2) Mengembangkan sumber daya manusia profesional. (3) Memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder. (4) Melaksanakan manajemen terbuka. (5) Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan.

Maka manajemen Bank Mandiri berusaha menjadikan Bank Mandiri sebagai sebuah institusi perbankan yang berdaya saing global dengan membuat sebuah budaya perusahaan sebagai entitas dan parameter dalam mengeluarkan kebijakan. Namun untuk itu diperlukan sebuah strategi komunikasi yang sistematis dan terencana agar budaya tersebut dapat terinternalisasikan dengan baik

Tabel 4. Ringkasan Budaya Perusahaan

TEORI	HASIL PENELITIAN	MAKNA
<p>Menurut Stephen P Robbins dalam Pabundu (2006) sebagai sebuah entitas perusahaan maka budaya perusahaan memiliki fungsi-fungsi bagi perusahaan. Robbins membagi menjadi lima fungsi budaya perusahaan yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berperan menetapkan batasan. 2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi organisasi. 3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual. 4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi. 5. sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. 	<p>Bank Mandiri sebagai institusi perbankan memiliki budaya perusahaan baru yaitu TIPCE dan sepuluh perilaku utama. Namun budaya perusahaan ini masih harus diinternalisasikan kepada seluruh karyawan internalisasi budaya tersebut dilakukan melalui program-program internalisasi budaya</p>	<p>Bank Mandiri sebagai sebuah perusahaan memiliki budaya perusahaan yang bertujuan menjadi entitas dan memiliki fungsi-fungsi bagi perusahaan dalam mencapai visi dan misinya</p>

IV.5.2 Hubungan Budaya Perusahaan dengan Peningkatan Kinerja

Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang perusahaan. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial (pelanggan, pemegang saham, dan karyawan) dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri budaya tersebut dengan perbedaan yang sangat besar.

Kinerja yang merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang ataupun kelompok yang berada dalam sebuah organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan merupakan pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang atau kelompok berasal dari faktor internal dan eksternal, faktor internal misalnya terdiri dari kecerdasan, ketrampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi, peran, keluarga dan sebagainya sedangkan faktor eksternal berupa regulasi ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, kondisi ekonomi ataupun kondisi pasar.

Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja. Perubahan-perubahan semacam itu memang rumit, membutuhkan waktu dan menuntut kepemimpinan yang sedikit berbeda walaupun dibandingkan dengan manajemen yang unggul sekalipun. Kepemimpinan harus dipandu oleh suatu visi yang realistis terhadap jenis budaya mana yang meningkatkan kinerja.

Logika tentang cara kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan, yaitu sebagai berikut.

1. **Penyatuan tujuan**
Perusahaan berbudaya kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang.
2. **Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk**

sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyalitas membuat orang berusaha lebih keras.

3. Budaya kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Tabel 5. Hubungan Budaya Perusahaan Dengan Kinerja

TEORI	HASIL PENELITIAN	MAKNA
<p>Kotter dan Heskett mengemukakan tiga teori sebagai berikut .</p> <p>Teori 1. Budaya yang Kuat Berkaitan dengan Kinerja yang Unggul.</p> <p>Dalam sebuah budaya perusahaan yang kuat, hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai dengan cepat. Seorang eksekutif bisa dikoreksi oleh bawahan selain oleh pimpinannya jika melanggar norma-norma organisasi.</p>	<p>Diketahui bahwa Budaya menjadi Platform dalam pengembangan bisnis dan pencapaian visi dan misi Bank Mandiri. Dengan budaya menjadi platform dasar maka diharapkan setiap fase dalam pengembangan bisnis Bank Mandiri dapat dicapai dengan maksimal karena merupakan platform perusahaan maka setiap karyawan dituntut berperilaku sesuai dengan budaya perusahaan secara konsisten dengan yang melanggar diberikan surat peringatan bahkan dikeluarkan kemudian setiap orang didorong menjadi role model bagi karyawan yang lainnya termasuk pimpinan eksekutif</p>	<p>Teori dan hasil penelitian sejalan namun apakah budaya telah terinternalisasikan secara kuat masih harus dibuktikan melalui konsistensi setiap level karyawan dalam pelaksanaan budaya perusahaan dalam pekerjaan sehari-hari dan dalam pencapaian target bisnis perusahaan</p>

IV.5.3 Kesesuaian Konsep Budaya Perusahaan dengan Jenis Usaha

Setiap Unit Bisnis memiliki ciri-ciri dan karakteristik tersendiri dalam menjalankan usahanya, bisnis jasa berkarakteristik lain dari bisnis barang. Implikasinya perusahaan ini memerlukan pengelolaan yang berbeda. Kemudian antar perusahaan yang menjual produk jasa pun terdapat perbedaan, hal ini disebabkan jasa yang ditawarkan juga beragam bentuk dan karakteristiknya.

Demikian pula dengan Bank yang bergerak dalam jasa financial tentunya memiliki karakter berbeda dengan perusahaan yang menjual produk jasa lainnya. Bank adalah *departmen store of finance* yang menyediakan berbagai jasa keuangan. Pemahaman terhadap karakteristik bank sangat diperlukan dalam mengelola bank beberapa karakteristik tersebut antara lain

1. Bank adalah suatu lembaga perantara keuangan (*finance Intermediary*) antara pihak-pihak yang memiliki kelebihan dana (*surplus spending unit*) dengan mereka yang membutuhkan dana (*deficit spending unit*), serta berfungsi untuk memperlancar lalulintas pembayaran giral. Kegiatan tersebut dilakukan atas dasar falsafah kepercayaan.
2. Bank juga merupakan industri yang kegiatannya mengandalkan kepercayaan sehingga harus selalu menjaga kesehatannya mencakup pemeliharaan modal, kualitas aktiva, manajemen, pencapaian profit dan likuiditas yang cukup.
3. Pengelola bank dalam kegiatannya dituntut senantiasa menjaga keseimbangan likuiditas dengan kebutuhan profitabilitas yang wajar serta modal yang cukup sesuai dengan penanamannya. Hal tersebut perlu dilakukan karena bank dalam usahanya selain menanamkan dana dalam aktiva produktif juga memberikan komitmen jasa-jasa lainnya yang menghasilkan *fee based income* (pendapatan non bunga). Untuk itu strategy penghimpunan dan penempatan dana bank perlu dilakukan secara hati-hati agar likuiditas terpelihara dan profitabilitas tercapai secara wajar.
4. Bank juga dipandang sebagai lembaga kepercayaan masyarakat dan bagian dari sistem moneter yang mempunyai kedudukan strategis sebagai penunjang pembangunan.

Dalam kaitannya dalam pemilihan konsep budaya perusahaan yang tepat bagi usaha jasa perbankan tentu saja harus mempertimbangkan aspek-aspek yang merupakan karakteristik dari jasa perbankan sendiri yang telah dijelaskan sebelumnya. Budaya perusahaan tersebut pada nantinya diharapkan dapat mengemas karakteristik yang dimiliki perusahaan jasa perbankan sebagai sebuah diferensiasi dan *positioning* yang kuat diantara para penyelenggara jasa perbankan lainnya.

Konsep budaya TIPCE (*Trust, Integrity, Profesionalism, Customer Focus* dan *Excellent*) yang dimiliki Bank Mandiri dan telah diinternalisasikan kepada

seluruh karyawan diharapkan menjadi sebuah konsep Budaya yang tepat dalam mewakili karakteristik industri jasa perbankan

Tabel 6. Kesesuaian Budaya dengan Jenis Perusahaan

TEORI	HASIL PENELITIAN	MAKNA
<p>Kotler dan Heskett mengemukakan teori sebagai berikut . Teori 2. Budaya secara strategis cocok Menurut Kotler dan Heskett, teori ini secara eksplisit menyatakan arah budaya harus menyeleraskan dan memotivasi karyawan jika ingin meningkatkan kinerja perusahaan.</p>	<p>Manajemen PT Bank Mandiri merumuskan konsep Budaya yang berdasarkan pada Nilai Kepercayaan, Integritas, Profesionalisme, Customer Minded dan Kesempurnaan dalam berbagai aspek perusahaan karena dianggap sesuai dengan kegiatan PT Bank Mandiri sebagai penyelenggara jasa keuangan. nilai-nilai ini diyakini mewakili karakteristik sebuah Bank Yang ideal</p>	<p>Apakah budaya yang ada telah mewakili karakteristik dunia perbankan. Bisa dilihat dari bagaimana para pengguna jasa mempersepsikan Bank Mandiri sebagai Bank yang ideal untuk menyimpan dana dan ini harus dibuktikan dengan peningkatan jumlah konsumen dan pencapaian target bisnis yang telah dibuat</p>

IV.5.4 Budaya Perusahaan Dalam Pemasaran Jasa

Jasa adalah Sesuatu yang tidak berwujud yang tindakan atau unjuk kerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak ke pihak lain dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. Dalam produksinya, jasa bisa terikat pada suatu produk fisik, tetapi bisa juga tidak

Terdapat empat karakteristik jasa yang dapat diidentifikasi sebagai berikut.

1. *Intagibility*, karena jasa tidak berwujud. Biasanya jasa dirasakan secara subjektif dan ketika jasa dideskripsikan oleh pelanggan, ekspresi seperti pengalaman, kepercayaan, perasaan, dan keamanan adalah tolok ukur yang dipakai.
2. *Inseparability*, karena jasa bukan benda tetapi merupakan suatu seri aktivitas atau proses dimana produksi dan konsumsi dilakukan secara simultan. Dengan demikian, pada suatu tingkatan sangat sulit untuk mengontrol kualitas dan melakukan pemasaran dengan cara tradisional
3. *Perishability*, karakteristik yang menyatakan bahwa tidak memungkinkan untuk menyimpan jasa seperti barang. Jika sebuah pesawat terbang tinggal landas dengan hanya separuh kapasitas tempat duduknya, tempat duduk tersebut tidak dapat dijual pada hari berikutnya

dan kapasitas tempat duduk tersebut hilang. Dalam hal ini kapasitas menjadi hal yang kritikal. Walaupun jasa tidak dapat disimpan tetapi pelanggan dapat diusahakan untuk disimpan.

4. *Variability*, karena proses produksi dan proses penyampaian dilakukan oleh manusia. Oleh karena manusia mempunyai sifat yang tidak konsisten sehingga penyampaian suatu jasa belum tentu sama terhadap tiap-tiap pelanggan.

Bahwa kesuksesan suatu industri jasa tergantung kepada sejauh mana perusahaan mampu mengelola ketiga macam aspek secara sukses (Philip Kotler dalam (Arief:2007 111). Aspek-aspek tersebut adalah:

1. Janji perusahaan mengenai jasa yang akan disampaikan kepada pelanggan.
2. Kemampuan perusahaan untuk membuat karyawan mampu memenuhi janji tersebut
3. Kemampuan karyawan untuk menyampaikan janji tersebut kepada pelanggan.

Dalam arti lain strategi pemasaran jasa tidak hanya difokuskan pada pemasaran eksternal tetapi juga pemasaran internal dan pemasaran interaktif. Pemasaran eksternal merupakan kegiatan normal yang umumnya dilakukan antara perusahaan dengan pelanggan dalam rangka menyiapkan produk, menetapkan harga, melakukan promosi dan mendistribusikan produk kepada pelanggan.

Kemudian pemasaran internal merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam melatih, mengembangkan, dan memotivasi karyawannya agar dapat melayani pelanggan dengan sebaik mungkin termasuk membentuk budaya perusahaan. Hal ini merupakan masalah yang sangat penting, karena tidak mungkin mengharapkan pelayanan kepada pelanggan dengan memuaskan karyawan yang tidak puas terhadap perusahaan. Dan akan sangat sulit mengarahkan karyawan sesuai dengan tujuan jika perusahaan tidak memiliki budaya perusahaan sebagai sebuah mekanisme penyelesaian masalah

Sedangkan pemasaran interaktif menggambarkan bagaimana karyawan melayani pelanggan. Oleh karena pada pemasaran jasa terjadi interaksi langsung antara perusahaan yang diwakili oleh karyawan dengan pelanggan maka pemasaran interaktif ini menjadi masalah kritis. Kegagalan karyawan dalam

melayani pelanggan secara memuaskan mengakibatkan jasa yang diberikan bernilai rendah bagi konsumen. Kalau pada produk fisik, penilaian konsumen cenderung pada produknya maka dalam jasa penilaian konsumen akan terfokus pada proses pemberian jasa yang dilakukan oleh karyawan perusahaan tersebut sehingga untuk itu diperlukan pedoman berperilaku dalam hal ini budaya perusahaan dalam berlaku dan bertindak melayani pelanggan .

Tabel 7. Budaya Perusahaan Dalam Pemasaran Jasa

TEORI	HASIL PENELITIAN	MAKNA
Gronroos dalam Arif (2007) Membagi pemasaran kedalam tiga aspek: Pemasaran Internal, Pemasaran Eksternal, Pemasaran Interaktif	Program internalisasi budaya dapat dikatakan sebagai bagian dari proses pemasaran jasa di bidang internal karena terkait dengan usaha memberikan pemahaman tentang budaya dan mengimplementasikannya dengan motivasi dan standar-standar yang ditetapkan	Hasil temuan dalam penelitian didapati bahwa program internalisasi merupakan bagian dari pemasaran internal yang bertujuan melatih dan mengembangkan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen

IV.5.5 Internalisasi Budaya Perusahaan Sebagai Sebuah Proses Komunikasi

Komunikasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara sadar, disengaja dan mempunyai tujuan yang sesuai dengan harapan atau keinginan dari pihak pelaku komunikasi. Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang dapat menciptakan efek pada diri komunikan - yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh komunikator. Efek komunikasi yang dimaksudkannya adalah pengetahuan (*knowledge*), opini (pribadi, publik, mayoritas), sikap dan tingkah laku (*attitudes and behaviour*), pandangan, persepsi dan ide (*conception, perception, idea*), kepercayaan dan citra (*trust and image*).

Didalam sebuah organisasi terdapat sebuah sistem komunikasi organisasi yang didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi sebagai lingkaran. Unit komunikasi sendiri merupakan orang-orang dalam jabatan-jabatan (posisi-posisi)

Sifat terpenting komunikasi organisasi dalah penciptaan pesan, penafsiran, dan penanganan kegiatan anggota organisasi. Bagaimana komunikasi berlangsung

dalam organisasi dan apa maknanya bergantung pada konsepsi seseorang mengenai organisasi. Bila organisasi dianggap sebagai suatu struktur atau wadah yang telah ada sebelumnya, maka komunikasi dapat dianggap sebagai suatu substansi nyata yang mengalir keatas, kebawah, dan kesamping dalam suatu wadah

Komunikasi berfungsi mencapai tujuan dari sistem organisasi. Fungsi-fungsi komunikasi lebih khusus meliputi pesan-pesan mengenai pekerjaan, pemeliharaan, motivasi, integrasi, dan inovasi Komunikasi mendukung struktur organisasi dan adaptasinya dengan lingkungan. Bila organisasi merupakan suatu pemroses informasi besar, maka maksud proses komunikasi adalah untuk memperoleh informasi yang tepat bagi orang yang tepat pada saat yang tepat. Berdasarkan perspektif ini, komunikasi organisasi dapat dilihat sebagai proses mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan menyebarkan komunikasi yang memungkinkan organisasi berfungsi

Maka komunikasi penting bagi eksistensi organisasi dan berperan lebih banyak daripada sekedar melaksanakan rencana-rencana organisasi, dan pada intinya, komunikasi berperan besar dalam menstabilkan organisasi, pada umumnya komunikasi internal dimanfaatkan organisasi untuk memenuhi hal-hal berikut ini:

1. Mengkomunikasikan tujuan perusahaan.
2. Memfasilitasi partisipasi manajemen.
3. Memantau lingkungan internal dan eksternal secara berkesinambungan.
4. Membangun lingkungan yang penuh kepercayaan dan kredibilitas.
5. Menyediakan kesempatan untuk berinteraksi dengan karyawan

Tabel 8. Ringkasan Komunikasi Internal

TEORI	HASIL PENELITIAN	MAKNA
Miller dalam Ruslan (2005:20) menyebutkan komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang dapat menciptakan efek pada diri komunikan (yang sesuai dengan apa yang diinginkan	Program internalisasi budaya Bank Mandiri merupakan program-program komunikasi dalam memberikan upaya pemahaman mengenai budaya perusahaan dan upaya mengimplementasikan budaya	Budaya adalah perilaku yang harus dipraktekan dalam kegiatan sehari-hari sehingga dapat dikatakan bahwa perilaku berbudaya TIPCE adalah efek komunikasi yang diharapkan dan program

komunikator) efek yang dimaksud adalah pengetahuan (Knowledge), opini (pribadi, publik, mayoritas), sikap dan tingkah laku (attitude and behaviour), pandangan, persepsi dan ide (conception, perception and idea), kepercayaan dan citra (trust and image)	perusahaan tersebut dalam kegiatan kerja sehari-hari	internalisasi budaya adalah proses komunikasi organisasi dalam upaya membentuk perilaku TIPCE
---	--	---

IV.5.6. Medium Penyampaian Program Internalisasi Budaya

Seperti telah dijelaskan sebelumnya dimana internalisasi budaya juga merupakan sebuah proses komunikasi maka terdapat hal-hal yang harus diperhatikan dalam proses komunikasi agar dapat menghasilkan efek yang diinginkan. Paling tidak terdapat tiga hal yang harus diperhatikan pemimpin dalam mengkomunikasikan perubahan kepada karyawannya, yaitu sebagai berikut.

1. Jangan Mengkomunikasikan perubahan secara langsung kepada karyawan yang berada di garis depan perusahaan (Frontline Employees).
2. Jangan membalas pesan secara langsung kepada manajer level menengah.
3. Jangan mengambil asumsi bahwa karyawan yang berada di garis depan perusahaan (frontline employees) akan mau menerima dan melakukan perubahan hanya dengan berdasarkan informasi yang mereka terima melalui video, pertemuan atau rapat, dan koran perusahaan

Ketika perubahan sudah menjadi satu hal yang kritis untuk segera ditindak lanjuti maka pemimpin menjadikan *firstline supervisor* sebagai prioritas utama untuk diberikan informasi tentang perubahan. Pemimpin sebaiknya berkomunikasi dua arah secara langsung antara *supervisor* dan *senior manager*.

Dalam sosialisasi budaya perusahaan peran pemimpin sangat penting untuk mengkomunikasikan perubahan, namun dalam prakteknya sulit bagi pemimpin untuk mengkomunikasikan perubahan dan prosesnya kepada seluruh karyawan. Untuk itulah maka bank Mandiri menggunakan jaringan change agent yang

terbentuk untuk mengkomunikasikan tentang budaya perusahaan. Selain menjadi wakil dari pimpinan puncak dalam hal sosialisasi budaya perusahaan *change agent* juga merupakan *role model* sehingga media komunikasi menjadi efektif dan menghasilkan efek yang signifikan.

Namun para pemimpin perusahaan tidak mungkin mengkomunikasikan perubahan sendirian tetapi memerlukan bantuan dari berbagai divisi dan level manajerial dibawahnya. Dalam hubungannya dengan karyawan, komunikasi tersebut pun harus dikelola dengan tepat karena tiap-tiap karyawan memiliki hak, kebutuhan, dan keinginan informasi yang berbeda satu sama lain. Oleh karena itu, disinilah peran manajemen lewat staff dan divisi-divisi tertentu untuk mampu bertugas menjadi fasilitator komunikasi yang baik antara perusahaan dengan karyawan sehingga karyawan kelak dapat menjadi duta bagi perusahaan dihadapan publik eksternal.

Tabel 8. Ringkasan komunikasi perubahan

Teori	Hasil Penelitian	Makna
Sulit bagi pemimpin untuk mengkomunikasikan perubahan dan prosesnya kepada seluruh karyawan yang jumlahnya bisa mencapai puluhan ribu. Pemimpin tidak bisa melakukannya sendirian. Ia memerlukan bantuan dari berbagai divisi dan level manajerial di bawahnya agar proses perubahan dapat dikomunikasikan dengan baik dan tepat kepada seluruh karyawan. Bill Quirke (1996:287) memberikan panduan tentang bagaimana masing-masing level manajemen dapat disertai tanggung jawab untuk mengkomunikasikan perubahan karyawan berdasarkan tujuan dan saluran komunikasinya.	<i>Change Agent</i> menjadi mediator dan perwakilan dari pemimpin perusahaan untuk mengkomunikasikan perubahan, <i>Change Agent</i> merupakan karyawan dari berbagai level yang bertanggung jawab mengkomunikasikan perubahan sekaligus sebagai panduan yang nyata dalam implementasi budaya perusahaan	Dari penelitian yang dilakukan para <i>Change Agent</i> yang disertai tanggung jawab sebagai <i>role model</i> bagi karyawan yang lain cukup mewakili pimpinan dalam mengkomunikasikan perubahan budaya. Dan model mediator komunikasi menggunakan <i>Change Agent</i> dalam hal internalisasi budaya perusahaan merupakan hal yang sangat tepat dikarenakan implementasikan budaya dalam rutinitas pekerjaan sehari-hari cukup sulit diterjemahkan oleh para karyawan.

IV.5.7 Pimpinan sebagai Penggerak Internalisasi Budaya

Komunikasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara sadar disengaja serta mempunyai tujuan. Tujuan yang dimaksud adalah tujuan yang sesuai dengan harapan atau keinginan dari pelaku komunikasi. Berhasil atau tidaknya sumber dalam mempengaruhi pihak penerima pesan atau khalayak, tidak hanya tergantung oleh sumber pesan tetapi sumber pesan tersebut harus dapat diperhatikan.

Internalisasi budaya seperti yang telah dijelaskan juga merupakan sebuah proses komunikasi yang tentunya berasal dari sebuah sumber yang memiliki maksud tertentu dan sebagai sebuah kegiatan komunikasi maka sumber pesan internalisasi budaya pun harus mendapat perhatian dan hal ini akan sangat penting jika, proses internalisasi budaya menjadi salah satu jalan yang memberikan perusahaan kesempatan untuk menunjukkan integritas dan ekonominya, perbedaannya dengan lingkungan dan kelompok lainnya, dan identitas diri yang dimilikinya atau dalam mewujudkan visi dan misinya.

Salah satu faktor yang paling penting dalam pembentukan budaya perusahaan adalah faktor kepemimpinan. Pemimpin yang dibutuhkan dalam proses pembentukan dan pengembangan budaya dalam perusahaan adalah pemimpin yang memiliki sikap dan perilaku berdasarkan moralitas yang baik sehingga mampu membentuk mental bekerja karyawan serta budaya perusahaan yang tepat dan strategis.

Peran kepemimpinan sangat penting dalam menciptakan dan menanamkan budaya pada sebuah organisasi atau perusahaan. Para pemimpin adalah perintis kemunculan budaya yang dominan didalam perusahaan. Para pendiri tidak hanya memilih misi dasar dan menentukan konteks lingkungan dimana perusahaan ini akan beroperasi tetapi ia juga memilih anggota perusahaannya.

Proses pembentukan budaya perusahaan dimulai dari komitmen manajemen puncak. Sehingga dengan komitmen kuat manajemen puncak program internalisasi budaya perusahaan yang dilakukan memiliki peluang berhasil. Para manajer perusahaan mengkomunikasikan nilai-nilai pokok mereka secara terus menerus dalam percakapan sehari-hari atau melalui acara-acara rutin dalam tugas

keseharian dan percakapan khusus serta dalam tingkah laku pemimpin tersebut sehingga memunculkan persepsi di kalangan khalayak sasaran.

Proses komunikasi yang demikian mendorong anggota perusahaan untuk mengambil alih nilai-nilai pokok budaya perusahaan tersebut untuk selanjutnya diterapkan dalam berperilaku. Adopsi tersebut dapat membawa perusahaan memiliki budaya kuat untuk berkinerja baik

Tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya perusahaan ucapan-ucapan dan perilaku mereka melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi didalam penelitian ditemukan sikap-sikap manajemen pada level atas yang menunjukkan komitmen yang kuat terhadap implementasi budaya perusahaan baik melalui perencanaan kerja tetapi juga dari perilaku keseharian.

Tabel 9. Peran Kepemimpinan Dalam Komunikasi Perubahan

Teori	Hasil Penelitian	Makna
<p>Menurut Kotter dan Heskett (1997) gagasan proses pembentukan budaya bisa berasal dari mana saja, bisa berasal dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak organisasi. Akan tetapi dalam perusahaan, gagasan ini sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal yang mengartikulasikannya sebagai suatu visi, strategi bisnis, filosofi atau ketiga-tiganya.</p> <p>Luthans (1989) mengatakan peran pemimpin juga sangat penting dalam proses sosialisasi budaya perusahaan kepada karyawannya</p>	<p>Manajemen Bank Mandiri khususnya pada level top manajemen menunjukan komitmen dan keseriusan dalam internalisasi budaya perusahaan. Manajemen pada level puncak berusaha secara konsisten menjadi <i>Role Model</i> implementasi budaya kemudian membuat Group khusus dalam menunjang pelaksanaan internalisasi budaya dan terus melakukan monitoring dalam pelaksanaannya dengan melibatkan pihak ketiga serta memberlakukan mekanisme <i>Punish and reward</i> pada karyawannya dengan menempatkan aspek budaya perusahaan sebagai bagian dari KPI (<i>key performance Indicator</i>) yang menjadi alat ukur kinerja karyawan</p>	<p>Teori dan penelitian sejalan, dimana manajemen pada level puncak menjadi perumus konsep budaya perusahaan yang dianggap sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Kemudian dalam sosialisasi budaya perusahaan, pemimpin memiliki kredibilitas sebagai komunikator yang baik dengan berperan aktif sebagai <i>Role Model</i> dalam implementasi budaya dan terus melakukan kontrol secara sistematis terhadap pelaksanaan budaya perusahaan.</p>

Para pendiri juga biasanya mempunyai pengaruh yang kuat dan menentukan dampak tentang bagaimana kelompok pada awalnya bersikap dalam mengartikan dan memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Mereka cenderung telah mempunyai teori artikulasi yang baik yang mengatur bagaimana kelompok harus bekerja dan cenderung untuk memilih mitra dan bawahan yang sejalan dan serasi dengan dirinya. Para pendiri tersebut juga akan merasa sangat senang apabila dapat menyebarluaskan dan meresapkan hal-hal tersebut kepada mitra dan pegawainya pada saat perusahaan membutuhkannya.

Desain awal dari perusahaan dan perubahan perusahaan secara periodik telah memberi peluang kepada pendiri dan pemimpin menanamkan asumsi terdalam tentang tugas-tugas, cara mencapainya, sifat alamiah manusia, dan kebenaran tentang hubungan diantara sesama. Ini artinya struktur perusahaan dan desainnya dapat dipakai sebagai bahan perkuatan dari asumsi pemimpin tetapi jarang dijadikan dasar awal yang akurat untuk menanamkannya karena struktur pada umumnya diartikan oleh pegawai dalam berbagai makna

Hal yang dapat dilihat dari kegiatan perusahaan adalah siklus rutin harian, mingguan, bulanan, triwulan dan tahunan. Termasuk prosedur, laporan, formulir dan banyak tugas lain yang harus diselesaikan. Sistem dan prosedur dapat memformalkan proses yang harus menjadi perhatian karyawan baru dari pemimpinnya sehingga memperkuat pesan-pesan yang oleh pemimpin ingin untuk selalu diutamakan. Apabila para pendiri dan pemimpin tidak merancang sistem dan prosedur sebagai mekanisme perkuatan maka mereka membuka pintu terjadinya inkonsistensi dalam budaya atau memperlemah pesan-pesan mereka

Tabel 10. Peran Kepemimpinan Dalam Komunikasi Perubahan

Teori	Hasil Penelitian	Makna
<i>Douglas K Smith (1994:36-43), mengatakan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengelola sikap serta perilaku karyawan ketika menghadapi perubahan dalam perusahaan atau disebut Smith sebagai <i>The Management Principles</i>.</i>	Manajemen Bank Mandiri berupaya menerapkan prinsip-prinsip manajemen khususnya dalam program internalisasi budaya. Dengan menetapkan standar-standar kompetensi dan kinerja, serta memberikan motivasi pada karyawan	Hasil temuan penelitian tentang penggunaan manajemen prinsip dalam program internalisasi budaya sejalan namun kadang menimbulkan efek negatif berupa tekanan yang muncul pada diri karyawan, namun

		didalam teori ditemukan upaya memotivasi yang bisa menetralsir kesan menekan manajemen.
--	--	---

IV.5.8 Karyawan sebagai populasi sasaran internalisasi budaya perusahaan

Ketika sumber pesan sudah memulai proses komunikasi dan juga telah memilih media dalam proses komunikasi yang dijalankan maka hal berikut yang harus diperhatikan adalah si penerima pesan dan bagaimana mereka akan memberikan respon terhadap pesan yang disampaikan. Pemahaman akan kondisi penerima pesan akan mejadikan sumber pesan mampu memilih strategi yang tepat dalam menyampaikan pesannya.

Untuk itu dalam proses komunikasi pembentukan budaya perusahaan terdapat tiga tahapan yang harus dilewati oleh para pemimpin perusahaan dalam melakukan sosialisasi budaya perusahaan terhadap karyawannya dimana yaitu tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. *Pre-arrival*

Ini adalah tahapan yang paling awal dimana karyawan telah membawa seperangkat nilai, sikap, dan harapan sebelum bergabung dengan perusahaan. Semua ini akan menjadi dasar dari segala perbuatannya.

2. *Encounter*

Tahapan ini adalah tahap pertemuan antara nilai, sikap, dan harapan yang dimiliki oleh karyawan dengan nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam tahap ini biasanya terjadi konflik antara harapan karyawan dengan kenyataan yang ada diperusahaan. Karyawan akan dapat melalui tahap ini dengan mulus apabila mereka juga dapat beradaptasi dengan baik. Namun bagi mereka yang tidak dapat beradaptasi dengan baik maka sulit bagi mereka untuk melalui tahap ini, mereka mengundurkan diri atau membatalkan keinginan mereka untuk bergabung dengan perusahaan. Oleh karena itu sangat sulit untuk mengukur jangka waktu ideal untuk melalui proses pada tahapan ini. Beberapa karyawan dapat melaluinya hanya dalam beberapa hari, sedangkan yang lain mungkin membutuhkan waktu yang lebih lama lagi.

3. *Metamorphosis*

Ini adalah tahapan yang terakhir dalam proses sosialisasi dan tahapan ini juga akan menunjukkan apakah proses yang telah dilalui berhasil atau tidak karena dalam tahap ini karyawan dapat menyesuaikan diri atau mencocokkan harapan mereka dengan budaya perusahaan. Dengan demikian kesuksesan proses ini akan terlihat dari sikap dan perilaku karyawan yang positif pada perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi produktivitas, komitmen, dan pergantian.

Karyawan adalah salah satu publik yang penting untuk dikelola hubungannya dengan organisasi. Menurut Rheinald Khasali (1994:72) karyawan adalah orang-orang didalam perusahaan yang tidak memegang jabatan struktural, ia adalah karyawan biasa di bawah komando supervisor atau kepala seksi. Menurut Kasali, karyawan memiliki arti beberapa arti penting, yaitu sebagai berikut.

1. Karyawan adalah ujung tombak bagi perusahaan jasa. Hanya dengan memberikan perhatian yang baik, perusahaan jasa akan dapat memperbaiki pelayanannya.
2. Dinegara-negara berkembang, karyawan merupakan sumber suara potensial dalam pemilu sehingga karyawan sering dibela kepentingannya oleh pemerintah.
3. Pers pada umumnya bersimpati pada karyawan yang dilanggar haknya.

Begitu besar arti penting karyawan sehingga kesuksesan komunikasi antara organisasi dengan karyawan akan membuat karyawan menjadi lebih nyaman dan produktif dalam bekerja dan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Cara bagaimana budaya dapat terinternalisasikan tergantung pada tahap dimana perusahaan menemukan cara mereka sendiri. Sebagai contoh: pada waktu budaya berada pada tahap perkembangan, cara mereka melakukan mekanisme penanaman asumsi dan nilai adalah cara mereka melakukan perubahan budayanya. Bagaimanapun juga pada saat budaya sudah berada dalam keadaan stabil dalam perusahaan yang sudah matang, karena keberhasilan yang diperoleh melalui sejarah perkembangan yang panjang, para pemimpin

menjumpai keadaan dimana terjadi keterbatasan-keterbatasan dan terjadinya akibat-akibat yang tidak diharapkan, mereka juga menemukan kenyataan bahwa untuk mengubah asumsi yang sudah tertanam dalam akan membutuhkan usaha dan waktu yang lebih banyak

Oleh karena itu ketiga tahapan sosialisasi budaya perusahaan ini tentunya harus disikapi dengan strategi komunikasi yang berbeda sehingga efek yang diharapkan bisa terjadi tanpa menimbulkan gejolak yang justru kontraproduktif dengan tujuan pencapaian visi dan misi perusahaan.

Tabel 11. Ringkasan Sosialisasi Budaya Perusahaan

Teori	Hasil Penelitian	Makna
Tiga tahapan yang harus dilalui pimpinan perusahaan dalam sosialisasi budaya perusahaan	Manajemen Bank Mandiri membuat tiga tahapan program internalisasi dengan tujuan yang berbeda	Terdapat kesesuaian antara teori dan hasil penelitian setiap tahapan sosialisasi budaya perusahaan dilakukan dengan pendekatan internalisasi budaya perusahaan yang berbeda
4. Pre-arrival, karyawan telah membawa nilai, sikap dan harapan	1. Tahapan <i>Awareness</i> dan <i>Understanding</i> . Pada tahapan ini manajemen memberikan pemahaman tentang budaya perusahaan terhadap karyawannya	
5. Encounter, nilai, sikap dan harapan yang dibawa bertemu dengan nilai perusahaan.	2. Tahapan Internalisasi Budaya Perusahaan. Manajemen mulai menekankan budaya perusahaan pada karyawan agar dapat mengaplikasikannya dalam rutinitas keseharian	
6. Metamorphosis, berhasil atau tidaknya pencocokan harapan dengan budaya perusahaan	3. Tahapan pembentukan <i>Brand Experience</i> . Manajemen perusahaan menggunakan metode <i>Punish</i> dan <i>Rewards</i> terhadap karyawan dalam mengaplikasikan budaya perusahaan	

Efek yang ingin didapatkan dari internalisasi Budaya perusahaan melalui program-program internalisasi yang tidak kontraproduktif tentulah efek-efek yang positif.

Dalam sudut pandang internal tentunya efek yang didapatkan adalah bagaimana setiap potensi perusahaan dapat bergerak dan bersinergi secara menyeluruh dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan.

Didalam penelitian ini, manajemen Bank Mandiri memiliki program-program sosialisasi dengan tahapan-tahapan yang memiliki tujuan pencapaian yang jelas, strategi komunikasi pun dibuat fleksibel terkadang tegas namun juga seringkali lebih menekankan memotivasi karyawan. Manajemen juga menunjukkan kesungguhan dalam implementasi budaya perusahaan mereka hal ini guna menghindari persepsi budaya perusahaan yang disosialisasikan hanya bersifat simbolistis dan retorik saja. Namun dapat terukur melalui kinerja perusahaan.

Tabel 12. Efek Sosialisasi Budaya perusahaan

Teori	Hasil Penelitian	Makna
Efek yang dihasilkan setelah dilakukan sosialisasi bertahap adalah munculnya <i>productivity, komitmen, dan turnover</i>	Ditemukan sikap negatif dalam menanggapi sosialisasi budaya perusahaan namun pada akhirnya karyawan tetap mengimplementasikan budaya perusahaan dalam pekerjaan sehari-hari setelah melalui proses pemahaman	Sosialisasi budaya perusahaan mampu memunculkan komitmen serta dorongan dalam produktivitas. Paradigma budaya sebelumnya mulai ditinggalkan. Namun hasil sosialisasi tersebut masih harus dibuktikan melalui kinerja perusahaan pasca sosialisasi

Untuk menghasilkan efek-efek yang telah dijelaskan maka diperlukan perhatian dalam penyampaian pesan-pesan saat dilakukannya internalisasi budaya perusahaan *Baskin* (1997:252-254) memberikan beberapa saran bagi pemilihan pesan yang didasarkan pada ketertarikan umum manajemen dan karyawan untuk mengetahuinya yaitu.

1. Pengakuan terhadap prestasi karyawan, tujuannya adalah untuk memperkuat hubungan positif pada komunitas luar, membangun semangat bekerja karyawan, dan merangsang ide-ide baru bagi organisasi dan pelayanan komunitas.

2. keamanan dan kesejahteraan karyawan, tujuannya adalah untuk mendorong kemajuan karyawan serta memperlihatkan kepedulian organisasi terhadap kesehatan dan keamanan pekerjanya.
3. pemahaman karyawan mengenai peranannya dalam organisasi, tujuannya adalah untuk membangun kesetiaan terhadap organisasi, meningkatkan kerjasama dan kordinasi, serta meningkatkan produksi dan efisiensi.
4. klarifikasi kebijakan manajemen, tujuannya adalah untuk menjelaskan kebijakan dan peraturan organisasi serta mencegah rumor dan kesalahpahaman.

Program internalisasi budaya perusahaan secara umum telah mengemas pesan-pesan yang diuraikan *Baskin* bahkan secara spesifik.

Tabel 13. Pemilihan Pesan

Teori	Hasil Penelitian	Makna
Pesan-pesan yang disampaikan kepada karyawan haruslah menarik bagi kepentingan karyawan dan manajemen <i>Baskin</i> (1997:252-254)	Ditemukan pesan-pesan yang berimplikasi langsung pada kepentingan karyawan contoh <i>Key Perfomance Indicator</i> digunakan dalam implementasi budaya dan hal ini terkait dengan insentif serta promosi yang didapat karyawan	Berdasarkan teori yang ada maka pemilihan pesan telah dilakukan pada program internalisasi budaya sehingga akan mendorong implementasi budaya perusahaan oleh karyawan secara baik.

IV. 5.9 Tingkatan Budaya Sesudah Internalisasi Budaya

Proses pembentukan budaya perusahaan merupakan sebuah proses panjang yang terus dilakukan, diteruskan dan diwariskan dari satu generasi kegenerasi berikutnya dalam sebuah perusahaan sehingga dengan demikian budaya perusahaan menjadi proses yang dialektik dimana budaya perusahaan tersebut bergerak secara dinamis dalam dilaog, konflik dan tawar menawar keputusan untuk mendapatkan penyesuaian dan keserasian didalam tubuh perusahaan.

Proses yang demikian menjadi salah satu jalan yang memberikan kelompok dan perusahaan kesempatan untuk menunjukkan integritas dan ekonominya, perbedaannya dengan lingkungan dan kelompok lainnya, dan

identitas diri yang dimilikinya. Sehingga akan mendorong Publik eksternal perusahaan dalam hal ini pengguna jasa perusahaan memberikan persepsinya

Dari persepsi yang muncul maka dapat terlihat sejauhmana sesungguhnya budaya perusahaan telah mewarnai aktifitas para karyawannya apakah budaya telah menjadi asumsi dasar yang mendalam dan muncul tanpa disadari ataukah hanya tampak pada permukaan saja. Pengetahuan akan sejauhmana tingkat internalisasi budaya perusahaan telah tercapai sangatlah penting untuk membuat langkah dan tindakan selanjutnya.

Budaya dapat dianalisis dari beberapa tingkatan, yaitu budaya yang terlihat jelas, tersamar, dan terpendam dalam. Tingkatan tersebut dimulai dari yang dapat diukur dengan tampilan yang terbuka sehingga setiap orang dapat melihat dan merasakannya, sampai kepada yang tertanam paling dalam sebagai asumsi dasar yang tidak disadarinya Di antara keduanya itu, ada nilai-nilai pendukung, norma, dan aturan perilaku yang oleh para anggota kelompok dipakai untuk menerapkan budaya yang ada pada dirinya dan lingkungannya.

Tabel 14 Tingkatan Budaya Perusahaan

Teori	Hasil Penelitian	Makna
Tingkatan Budaya perusahaan menurut <i>Schein</i> dimulai dari Artifak, nilai-nilai hingga menjadi asumsi dasar yang muncul secara tidak disadari	Ditemukan sikap bahwa implementasi budaya perusahaan yang dilakukan masih sebatas pada pelaksanaan kebijakan Manajemen dan bukan kesadaran sepenuhnya namun hal ini masih terus berkembang kearah munculnya kesadaran secara penuh akan pentingnya implementasi budaya perusahaan	Program internalisasi budaya perusahaan mampu memunculkan komitmen serta dorongan dalam bersikap dan bertindak sesuai dengan budaya perusahaan

IV. 5.10 Persepsi Pengguna Jasa

Keberadaan industri jasa khususnya industri jasa perbankan dalam sebuah negara tentunya sangat diperlukan sebagai penunjang pelaksanaan pembangunan negara tersebut. Berbagai deregulasi pun dibuat, perkembangan sektor jasa khususnya di bidang perbankan sehingga memberikan tantangan tersendiri.

Ditambah dengan ketatnya persaingan diantara para penyelenggara jasa perbankan menjadi pendorong setiap penyelenggara jasa perlu membuat strategi pendekatan terhadap para pengguna jasa mereka

Seperti telah dijelaskan institusi perbankan adalah institusi yang mengelola kepercayaan dimana dibutuhkan sebuah *Positioning* yang positif ditengah ketatnya persaingan industri perbankan menjelang diterapkannya API (Arsitektur Perbankan Indonesia) oleh Bank Indonesia sebagai regulator industri perbankan di Indonesia. Setiap penyelenggara jasa berlomba-lomba mempunyai *differentiation* khusus satu dengan lainnya

Tentunya untuk membuat *differentiation* serta meraih *Positioning* yang kuat dikalangan pengguna jasa perbankan maka dibutuhkan *Brand Reputation* yang positif agar *Positioning* tersebut dapat diperoleh. Sebagai sebuah proses komunikasi seperti yang telah dijelaskan sebelumnya maka Internalisasi Budaya perusahaan yang dilakukan diharapkan menghasilkan efek yang tentunya positif dan efek positif dalam hal internalisasi budaya perusahaan pada Bank Mandiri akan menjadi penopang bagi pencapaian visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan.

Memiliki diferensiasi yang berbeda ditengah ketatnya persaingan tentu bukanlah usaha yang mudah apalagi jika strategi diferensiasi yang dilakukan pesaing memiliki kesamaan. Jika yang terjadi demikian maka yang akan sulit bagi perusahaan menambah jumlah konsumennya. Didalam penelitian ini, internalisasi budaya perusahaan yang dilakukan secara terencana oleh Bank Mandiri merupakan usaha untuk mendorong kualitas diferensiasi yang dilakukan sehingga walaupun strategi yang dimiliki pesaing sama maka dengan budaya perusahaan diharapkan strategi yang dijalankan mampu tervisualisasikan dengan kuat di benak konsumen. Hingga pada akhirnya memunculkan persepsi yang positif terhadap perusahaan.

Enny Ratnawati (InfobankNews.com 18 Nov 2007) mengungkapkan ada banyak cara yang bisa dilakukan bank agar pihak ketiganya meningkat atau jumlah nasabahnya bertambah yaitu. Satu, bank harus terus meningkatkan kinerjanya. Sebab, nasabah sekarang sudah makin pintar dan bisa membedakan mana bank yang layak untuk menyimpan dananya dan mana yang tidak.

Dua, ciptakan nasabah loyal. Hanya dengan nasabah loyal, bank akan kuat menghadapi persaingan. Nasabah loyal biasanya tidak akan terpengaruh dengan berbagai situasi, misalnya saja suku bunga. Meski suku bunga rendah, nasabah loyal tidak akan berpindah.

Tiga, tingkatkan kinerja dari sisi produk dan layanan. Produk yang beragam akan lebih menarik bagi nasabah. Demikian pula dengan layanan. Bank-bank yang memiliki variasi keduanya kemungkinan besar akan mendapatkan manfaat dengan kemampuan memperoleh dana murah.

Empat, bank-bank harus konsisten melakukan promosi. Tujuannya tentu mengingatkan nasabah tentang produk suatu bank. Selain itu, untuk terus menjaga brand image bank tersebut di masyarakat.

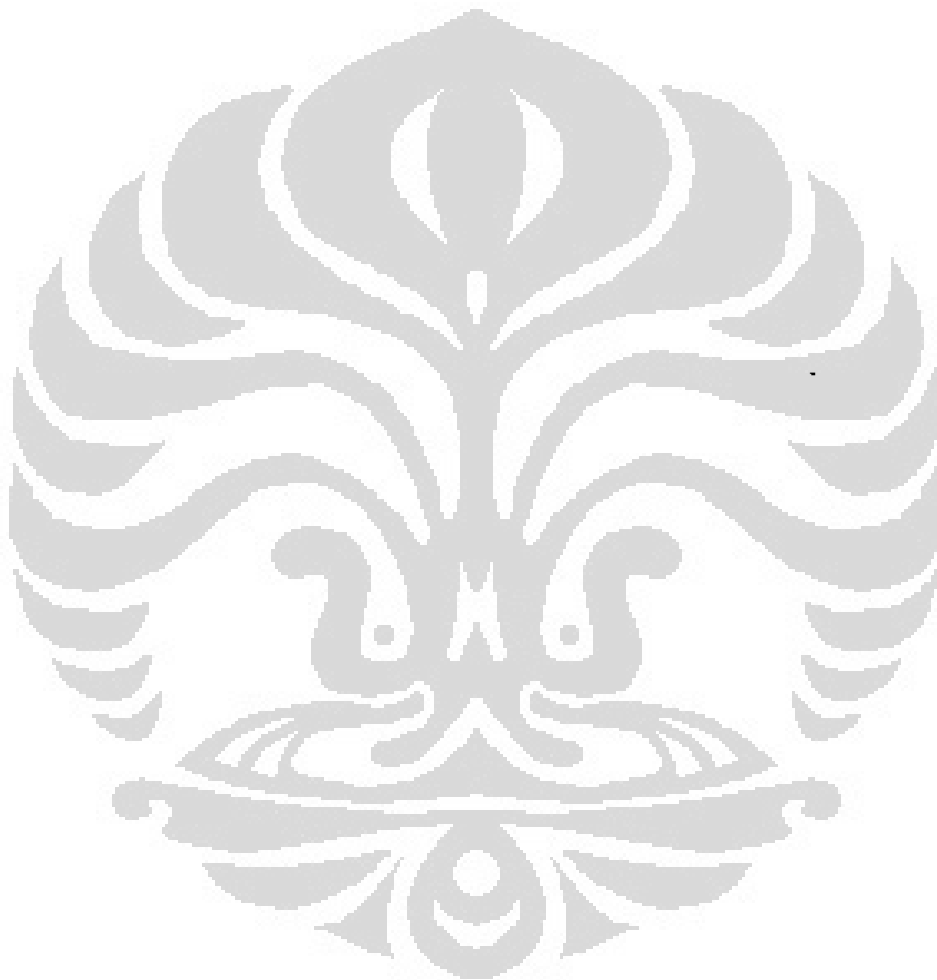
Keberhasilan program-program internalisasi budaya perusahaan dapat diindikasikan dari tanggapan-tanggapan atau pernyataan-pernyataan pengguna jasa dari Bank Mandiri. Tanggapan atau persepsi para pengguna jasa Bank Mandiri merupakan hal penting dan harus mendapatkan perhatian serius dari pihak manajemen Bank Mandiri. Persepsi publik merupakan sebuah evaluasi atas pilihan dan pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya program internalisasi budaya merupakan bagian dari upaya Manajemen Bank Mandiri membentuk *positioning* Bank Mandiri ditengah ketatnya persaingan dunia perbankan. Program internalisasi budaya merupakan sebuah strategi komunikasi sekaligus strategi pemasaran yang diharapkan dapat merubah pengetahuan (*knowledge*), opini (pribadi, publik, mayoritas), sikap dan tingkah laku (*attitudes and behaviour*), pandangan, persepsi dan ide (*conception, perception, idea*), kepercayaan dan citra (*trust and image*) Bank Mandiri di kalangan masyarakat khususnya kalangan pengguna jasa perbankan.

Tabel 15. Ringkasan Brand Reputation

Teori	Hasil Penelitian	Makna
Foley (2006 : 3) reputasi dibangun berdasarkan pengalaman langsung, pendapat orang lain, gosip, dan validasi pihak ketiga di luar	Muncul persepsi positif dan negatif terhadap perusahaan dari pengguna jasa. Selain itu muncul juga saran-saran dari pengguna jasa	Terdapat kesesuaian antara teori dan hasil penelitian namun tujuan penciptaan efek positif dari internalisasi budaya masih harus terus

<p>para <i>stakeholder</i> dan dibentuk oleh berbagai tindakan perusahaan dan para karyawan, berbagai persepsi yang ada di dalam industri bisnis perusahaan, asal-usul, dan bias para <i>stakeholder</i>.</p>		<p>dilakukan karena masih terdapat kekurangan-kekurangan dalam persepsi pengguna jasa</p>
---	--	---



BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI PENELITIAN

V.1 KESIMPULAN

Dari hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan ini, mengenai internalisasi budaya perusahaan dan pengaruhnya terhadap kepercayaan pengguna jasa perbankan, terdapat beberapa kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, yaitu:

1. *Budaya Perusahaan Sebagai Platform Pengembangan Bisnis Khususnya dalam Menjaring Pengguna Jasa*

Menjadikan budaya perusahaan sebagai sebuah platform pengembangan perusahaan merupakan sebuah ide menarik dalam hal strategi peningkatan kepercayaan para pengguna jasa perbankan. Apalagi seringkali budaya perusahaan sulit untuk diterjemahkan dalam sebuah implementasi yang tepat dalam aktifitas keseharian setiap karyawan dalam menghadapi para pengguna jasa.. tantangan terberat dalam menarik kepercayaan konsumen dengan menggunakan budaya perusahaan adalah bagaimana budaya perusahaan dapat tervisualisasikan secara jelas oleh para pengguna jasa dalam interaksinya dengan perusahaan. untuk itu dibuatlah program internalisasi budaya perusahaan.

2. *Program Internalisasi*

Merupakan program komunikasi internal perusahaan dalam mengkomunikasikan budaya perusahaan yang telah dikonsepsikan sesuai dengan karakteristik dunia usaha perbankan. Program Internalisasi dibagi kedalam beberapa tahapan yaitu tahap Awareness, tahap Internalisasi dan tahap brand experience. Masing-masing tahapan memiliki tujuan akhir programnya masing-masing. Manajemen menganggap jika dilakukan secara bertahap maka budaya perusahaan dapat secara efektif terinternalisasikan secara kuat pada perusahaannya. Strategi ini cukup berhasil dalam membentuk *culture awareness*,s karyawan dapat menterjemahkan budaya dalam kegiatan pekerjaan sehari-hari. Hal yang paling tampak sebagai akibat program internalisasi adalah perubahan sikap

dalam pelayanan serta infrastruktur Bank khususnya infrastruktur pada banking Hall dan infrastruktur penunjang kegiatan transaksional bagi nasabah. Sejak diluncurkannya budaya perusahaan yang baru mau tak mau karyawan bertindak dan bersikap sesuai dengan tuntutan budaya perusahaan tersebut khususnya dalam hal peningkatan kualitas layanan. Setiap karyawan dituntut melayani nasabah dengan prima meliputi aspek sikap, skill dan penampilan. Ketiga aspek ini diharapkan manajemen merupakan implementasi penerapan budaya perusahaan yang paling mudah terlihat. Keberhasilan ini juga ditunjang oleh perkembangan teknologi maka media dan saluran komunikasi internal perusahaan berkembang maju, hal ini terlihat dari sosialisasi internalisasi budaya perusahaan yang sudah menggunakan email tidak dengan telepon dan facsimili saja sehingga komunikasi internal tidak berlangsung satu arah lagi. Koordinasi serta informasi yang ada dapat berlangsung secara *real time* serta dapat menjangkau seluruh karyawan di seluruh Indonesia secara massal.

3. *Penggunaan Media Komunikasi Change Agent*

Melihat tingkat keterlibatan karyawan dalam pembagian peran dan tanggungjawab komunikasi (*Quirke 1996:287*), maka karyawan Bank Mandiri beserta seluruh jajaran manajerialnya telah terdistribusikan dengan baik hal ini terlihat dengan adanya *Change agent* pada setiap level karyawan sehingga koordinasi dapat berlangsung baik sehingga dan segala sesuatu yang terkait dengan internalisasi budaya perusahaan maupun hal penting lainnya dapat direspon dengan cepat dengan solusi yang tepat.

4. *Persepsi karyawan terhadap perubahan budaya perusahaan.*

Karyawan merasakan perubahan yang signifikan dalam hal etos kerja profesional dan tuntutan kualitas pelayanan yang prima terhadap nasabah. Namun karyawan merasakan tekanan pekerjaan menjadi berlipat khususnya dalam hal peningkatan kualitas pelayanan. Hal ini karena keberadaan *Mystery Shoppers* yang selalu memantau secara tiba-tiba tanpa diketahui kedatangannya dengan berpura-pura sebagai nasabah untuk mengukur kualitas pelayanan yang telah dilakukan karyawan. Namun

manajemen tidak tinggal diam dengan memberikan insentif terhadap cabang-cabang yang memberikan pelayanan baik terhadap para nasabahnya.

5. *Persepsi pengguna jasa terhadap perubahan budaya perusahaan*

Nasabah atau pengguna jasa perbankan merasakan perubahan yang signifikan dalam hal pelayanan di cabang-cabang Bank Mandiri. Nasabah merasa dilayani dengan profesional dan ramah namun demikian nasabah merasa pelayanan yang profesional dan ramah saja tidak cukup hal ini harus diiringi dengan penawaran suku bunga simpanan yang tinggi sehingga nasabah merasa diuntungkan dengan hal tersebut. Nasabah juga beranggapan pelayanan yang baik tidak hanya diberikan oleh Bank Mandiri saja tetapi juga beberapa bank lain. Bahkan menurut nasabah beberapa bank pesaing mengungguli Bank Mandiri dalam penggunaan perangkat Teknologi dan Informasi juga tingkat suku bunga simpanan.

V.2 IMPLIKASI PENELITIAN

V.2.1 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil temuan yang peneliti dapatkan pada saat melakukan wawancara dan observasi terhadap para narasumber dalam hal Internalisasi Budaya perusahaan yang dilakukan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Terdapat temuan sebagai berikut:

1. Budaya Perusahaan mampu memberikan perusahaan entitas dan fungsi-fungsi yang menyokong pertumbuhan bisnis. Menurut Stephen P Robbins dalam Pabundu (2006) sebagai sebuah entitas perusahaan maka budaya perusahaan memiliki fungsi-fungsi bagi perusahaan. *Robbins* membagi menjadi lima fungsi budaya perusahaan yaitu:
 1. Berperan menetapkan batasan.
 2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi organisasi.
 3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual.
 4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

5 Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan .

Hal ini didukung dengan hasil penelitian, dimana budaya perusahaan mampu membuat perubahan-perubahan yang ingin dicapai menjadi lebih terfokus dan jelas. Sehingga membuat seluruh potensi perusahaan dapat digunakan secara lebih efisien dan efektif. Dan secara tidak langsung memberikan visualisasi yang positif dimata para konsumen sebagai contoh yaitu penghargaan sebagai *Best Service Excellent* kategori *Overall* ditahun 2008 dari majalah Infobank.

1. Ruslan (2005: 20) menyebutkan bahwa komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang dapat menciptakan efek pada diri komunikan - yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh komunikator. Efek komunikasi yang dimaksudkannya adalah pengetahuan (*knowledge*), opini (pribadi, publik, mayoritas), sikap dan tingkah laku (*attitudes and behaviour*), pandangan, persepsi dan ide (*conception, perception, idea*), kepercayaan dan citra (*trust and image*). Program internalisasi Budaya merupakan proses komunikasi yang efektif dan mampu memberikan efek komunikasi yang diharapkan hal ini diketahui dari hasil penelitian dimana para narasumber yang diwawancarai memahami apa yang dimaksud dengan budaya perusahaan dan bagaimana mengimplementasikannya serta nasabah yang menggunakan jasa perusahaan memberikan opini yang terkait dengan budaya perusahaan tersebut baik opini positif maupun negatif

V.2.2 Implikasi Praktis

Implikasi praktisnya adalah menjadikan Budaya perusahaan sebagai penjaring konsumen akan berdampak positif jika Konsep Budaya yang dibangun secara strategis cocok dengan jenis usaha yang dikembangkan. Walaupun demikian jika budaya perusahaan tersebut ternyata sesuai dengan jenis usaha yang dikembangkan namun jika tidak mampu dikomunikasikan dengan perencanaan yang baik terhadap publik internal maupun eksternal perusahaan maka tidak akan menghasilkan efek apapun sebagaimana lazimnya komunikasi yang efektif.

REKOMENDASI PENELITIAN

V.3.1 Dunia Akademisi

1. Kelebihan penelitian ini adalah memberikan gambaran kepada masyarakat bagaimana bagaimana pembentukan budaya perusahaan dan implikasinya terhadap perusahaan tersebut.
2. Kekurangan penelitian ini adalah kurangnya subyek penelitian khususnya para pengguna jasa perusahaan serta pengenalan karakteristik yang kurang mendalam dari berbagai informan yang ada . disarankan untuk peneliti selanjutnya memiliki informan yang lebih banyak berikut karakteristiknya sehingga dapat menggali informasi yang beragam. Adapun hasil penelitian ini ingin memberikan pemahaman mengenai budaya perusahaan dan gambaran harapan konsumen khususnya konsumen jasa perbankan.

V.3.2 Dunia Praktisi

1. Memilih agen perubahan yang kompeten

Dimunculkannya agen perubahan pada program internalisasi budaya perusahaan sebenarnya merupakan upaya pembagian tanggung jawab komunikasi internal yang cukup efektif dalam hal sosialisasi kebijakan ataupun role model yang ideal dalam rutinitas keseharian dalam pencapaian tujuan perusahaan. Namun seringkali agen yang ditunjuk tidak menunjukkan kompetensi yang baik ataupun jika memang agen tersebut kompeten namun dukungan yang diberikan baik moral maupun hal lainnya seringkali tidak ada, sehingga ada kesan agen perubahan sekedar ditunjuk untuk ada tanpa arahan yang jelas harus bersikap seperti apa dan konsekuensi apa yang harus diberikan jika agen yang harusnya memberikan perubahan yang signifikan malah membuat situasi menjadi lebih buruk dari sebelumnya. Singkatnya tidak ada parameter yang jelas apakah perubahan karena keberadaan sang agen atau berlangsung secara tidak disengaja.

2. Meninjau kembali prosedur dan kebijakan yang ada

Manajemen sebaiknya secara rutin meninjau prosedur dan kebijakan di perusahaan. Kegiatan ini berupaya untuk melihat apakah prosedur dan

kebijakan yang ada sesuai dengan perkembangan jaman dan situasi dan kondisi yang ada dilapangan. Seringkali manajemen menerapkan prosedur yang kontraproduktif dengan realitas dilapangan ini dikarenakan pembuat kebijakan dipusat bukanlah orang-orang yang pernah atau terjun langsung kelapangan sehingga seringkali muncul keluhan-keluhan dari nasabah dan karyawan. Dengan demikian diharapkan dengan perubahan prosedur

3. Melakukan survey organisasi

Survey mengenai budaya perusahaan sebenarnya telah dilakukan Bank Mandiri pada awal program internalisasi, namun tampaknya ini tidak rutin dilakukan sehingga kontinuitas dan pengukuran sejauhmana budaya perusahaan sudah melekat dalam setiap pribadi karyawan kurang dapat diketahui. Tindak lanjut dari survey juga belum begitu dirasakan karyawan kecuali tekanan akan peningkatan target kinerja dan tuntutan peningkatan kualitas pelayanan yang semakin terasa berat, namun peningkatan kualitas kesejahteraan dirasakan sebagian karyawan masih terasa kurang ditengah beban hidup yang semakin berat. Namun hal ini ditanggapi manajemen dengan menyelenggarakan program seleksi karyawan pimpinan dengan menjangring seluruh level karyawan kecuali mereka yang pernah terkena sanksi disiplin.

4. Melakukan wawancara dengan top manajemen

Wawancara dengan *Top Manajemen* ini ditujukan untuk membantu HCG atau *Human Capital Group* dan *Corporate Secretary Group* untuk mengetahui apakah manajemen mengetahui hal-hal yang menjadi perhatian karyawan. Wawancara ini juga sangat membantu dalam hal mendeteksi jarak antara posisi kepemimpinan dengan kelompok karyawan lainnya. Jarak yang jauh antara pemimpin dengan karyawan lainnya dapat menimbulkan ketidakkonsistenan, kesalahpahaman, dan hasil yang buruk dalam hubungan pemimpin dengan karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

I. BUKU

- Arief Mts Prof (2007) *Pemasaran Jasa & Kualitas Pelayanan*, Malang: Bayumedia Publishing
- Brannan Tom (2005) *Integrated Marketing Communications*, Membangun Upaya *Public Relations*, iklan, dan Promosi Untuk Membangun Identitas Merek
Jakarta: Penerbit PPM
- Cutlip, Scott M; Allen H Center & Glen M Broom (2000) *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall
- Edgar H Schein, (1991). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: oxford Jossey-Bass Publisher
- Kasmir. (2000). *Manajemen Perbankan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Kasali, Rhenald. (1994) *Manajemen Public Relations*. Jakarta: Grafiti
- Kotter J.P and Heskett S.L. (1997) *Corporate Culture and Performance* PT Prenhallindo Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd
- Kotler Philip & Kartajaya Hermawan, (2007) *Marketing 3.0 Values-Driven Marketing* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama Publisher
- Kriyantono Rachmat Msi (2006), *Teknik Praktis Riset Komunikasi* Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Kurniawan Firman Ir. (2002). *Kapita selekta: Pengaruh Komunikasi Pemasaran pada Pemilihan Lembaga Sertifikasi Sistem manajemen Mutu ISO-9000*. Jakarta
- Larkin, TJ & Sandar Larkin (1994) *Communicating Change. Winning Employee Support for New Business Goals*. New York: McGraw-Hill

- Littlejohn Stephen W. (2005). *Theories Of Human communication Eighth Edition*,
Canada: Thomson Learning. Academic Resource Center
- Malhotra N K (2004). *Marketing research an applied Orientation*, New Jersey:
Pearson Prentice Hall
- Daniel Florentina Mellisa (2008) *Analisa Proses Penerimaan Pesan dengan
Celebrity sebagai Peneguh (Endorser) Kasus: Pengiriman Pesan
Kampanye Climate Change oleh Kementrian Negara Lingkungan Hidup
RI Tesis : Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas
Indonesia, Jakarta*
- Moloeng Lexy J Prof. (2008) *Metodologi Penelitian Kualitatif Bandung: PT
Remaja Rosdakarya*
- Neuman W L (2003), *Social Research Methods Qualitative And Quantitative
Approaches USA Pearson Education Inc*
- Pabundu Tika Moh. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja
Perusahaan Jakarta : Bumi Aksara*
- Pace R Wayne & Faules, Don F (2006) *Komunikasi Organisasi, Strategi
Meningkatkan Kinerja Perusahaan Bandung: PT Remaja Rosdakarya*
- Quirke, Bill (1996) *Communicating Sorporate Change. A Practical Guide to
Communication and Corporate Strategy. Cambridge: The McGraw-Hill
Cimpanies*
- Robbins S.P (1994). *Organizational Behaviour*, alih Bahasa Dr Hadyana
Pujoatmoko Jakarta: Pt Prenhaltindo.
- Ruslan, Rosady, S.H, M.M (2003). *Metode Penelitian: Public Relations &
Komunikasi Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.*

Simon John (2004). *Bekerja Di Bank Itu Mudah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Sianturi, Evabrina (2007) *Komunikasi Internal Untuk Perubahan Budaya Perusahaan, Kasus di PT Bank Danamon Indonesia, Tbk Pasca Mega Merger Tahun 2000*. Tesis: Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Indonesia. Jakarta

Taswan Msi. (2006) *Manajemen Perbankan Konsep, Teknik & Aplikasi*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN Yogyakarta

CASF (*Change Agent Sharing Forum*)2008 Jakarta: PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil V Wilayah Jakarta Sudirman

II. SERIAL

Majalah Mandiri, *Mengembangkan SDM Berdaya Saing Regional Jakarta*: Edisi 226 Tahun IX 17 Desember 2007

III. PUBLIKASI ELEKTRONIK

2006. *Persaingan Bank Merebut Dana Pihak Ketiga* [online]

<http://www.infobank.co.id/news>

IV. Lain-Lain

Buku Saku (2008) *Panduan Brand Transformation* Jakarta: PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

Buku saku (2006) *Panduan Perilaku Insan Bank Mandiri* Jakarta: PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

LAMPIRAN 1 INFORMED CONSENT

Saya adalah mahasiswa semester IV Fakultas Ilmu Komunikasi dan Ilmu Politik program kekhususan Manajemen Komunikasi Universitas Indonesia, yang sedang mengadakan penelitian mengenai Analisa Internalisasi Budaya Perusahaan (kasus: Internalisasi Budaya Perusahaan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Jakarta Mall Pondok Indah 1) dalam rangka penulisan tesis saya. Dalam menyelesaikan tesis yang menjadi syarat utama bagi gelar pasca sarjana saya ini, saya membutuhkan bantuan anda.

Bantuan yang diharapkan dari anda adalah menjawab pertanyaan-pertanyaan yang saya ajukan dengan sebenarnya. Tidak akan ada penilaian benar maupun salah atas jawaban-jawaban yang anda berikan karena tujuan pertanyaan-pertanyaan saya adalah untuk memahami kehidupan dan pandangan anda terhadap sesuatu, bukan menilainya.

Dalam mengadakan pembicaraan dengan anda, saya akan menggunakan alat perekam yang tentunya atas izin anda, semata-mata untuk kemudahan pekerjaan saya. Keberatan terhadap pertanyaan-pertanyaan saya yang anda anggap terlalu pribadi atau rahasia dapat diungkapkan kepada saya sehingga kita dapat mengusahakan jawaban yang lebih umum atas pertanyaan-pertanyaan tersebut.

Anda berhak menolak berpartisipasi baik sekarang maupun dimasa datang tanpa ada resiko apapun. Anda juga berhak untuk bertanya dan mendapat jawaban sejujurnya dari saya mengenai penelitian ini. Informasi dari anda, yaitu berupa rekaman pembicaraan, akan digunakan hanya untuk kepentingan penelitian ini dan akan dijaga kerahasiaannya.

Dengan menandatangani surat ini. Anda telah memahami dan menyetujui hak maupun kewajiban anda saat berpartisipasi dalam penelitian ini

Mengetahui
Partisipan penelitian

Jakarta
Hormat saya,
Peneliti

()

(Andhika Andar Pribadi)

- A : *Selamat Sore Pak*
- H : *Sore dik..yo silakan disini aja ngobrolnya ya sekalian nyelesaian kerjaan saya*
- A : *Aduh jadi nga enak ni pak ganggu kerja bapak*
- H : *It,s Ok..memang apa si topik penelitiannya?*
- A : *Mengenai Internalisasi Budaya pa..terus bagaimana dan pengaruhnya ke kepercayaan konsumen pa...*
- H : *O..Internalisasi budaya...gimana..gimana?*
- A : *begini pa kenapa si manajemen mesti melakukan internalisasi budaya*
- H : *"...Manajemen menganggap pentingnya internalisasi budaya perusahaan dan implementasinya dalam aktifitas pekerjaan sehari-hari untuk..mmm pada akhirnya..menghasilkan kinerja yang..ee..positif bagi cabang...untuk itu kita-kita manajer deh yang diharapkan jadi model awal..."*
- A : *Siapa aja si sebenarnya yang menjadi targt internalisasi.?*
- H : *Seluruh jajaran pimpinan baik dipusat maupun diwilayah menjadi target awal dari internalisasi budaya perusahaan..dan ini merupakan bagian penting dari program-program selanjutnya karena para pimpinan disini akan menjadi role model dari implementasi budaya sebelum ditularkan kepada bawahannya.*
- A : *Dari pengamatan saya dan denger-denger dari teman serta dokumen perusahaan yang saya baca ada yang namanya change agent pa..siapa si mereka? Dan katanya mereka masih rekan sekerja pa?*
- H : *"dengan change agent yang direkrut dari teman pekerja yang berada dalam satu level kerja yang sama maka komunikasi akan berlangsung baik, terbuka dan jauh dari kesan antara atasan dan bawahan sehingga karyawan akan dengan senang hati menerima informasi dan menjalankannya tanpa keterpaksaan, dan dengan sendirinya membuka ruang diskusi atas perubahan yang terjadi sehingga muncul input-input positif bagi perusahaan"*
- A : *kenapa harus ada change agent nga cukup dengan keberadaan bapak sebagai pimpinan*
- H : *"kenapa harus Change agent bukan Cuma buku, VCD, pamflet ataupun Banner-banner..karena budaya yang diharapkan terbangun disini bukan budaya yang hanya dipahami secara teori tetapi juga terimplementasikan secara jelas dalam sikap dan perilaku sehari-hari..dengan change agent maka setiap orang di Mandiri bisa melihat role model yang jelas karena dia kan manusia yang ngalor-ngidur setiap saat disekitar kita jadi kelihatan..ooo..seperti dia toh budaya yang harus saya terapkan.."*

A : *Jadi pimpinan dilibatkan juga?*

H : *"...Keterlibatan langsung jajaran pimpinan dalam mengkomunikasikan Budaya perusahaan melalui intranet bahkan terkadang VCD yang dibagikan untuk ditonton bareng...berdampak sangat signifikan dalam membangun keyakinan kita karyawan Mandiri akan pentingnya dimiliki nilai-nilai sebagai pegangan dalam menjalankan dan menjaga kelangsungan bisnis dan organisasi Mandiri...mmm sehingga setiap karyawan Mandiri, termasuk pihak-pihak eksternal juga lol..selalu ingat bahwa Mandiri telah memiliki budaya perusahaan dan 10 Perilaku Utama sebagai tatanan perilaku seluruh karyawan Mandiri...disamping itu untuk menunjang keterlibatan tersebut manajemen membuat buku saku berisi hal-hal terkait dengan budaya perusahaan buku ini wajib loh! Dimiliki seluruh pegawai.."*

A : *Apa perubahan yang bapak rasakan?*

H : *"Saya bersemangat untuk melakukan perubahan yang menyangkut transformasi budaya perusahaan di cabang yang saya pimpin karena saya melihat atasan-atasan saya ko sepertinya sangat serius dan concern dalam melakukan internalisasi budaya perusahaan mereka seperti tidak sedang beretorika saja..kan jadi termotivasi.."*

A : *Saya denger malah dibentuk tim budaya juga untuk program ini?*

H : *"Tim budaya Unit Kerja merupakan elemen yang yang mempunyai wewenang dalam mengatur implementasi standar layanan di unit kerjanya masing-masing. Tim budaya unit kerja yang terdiri dari Change Agent juga dilibatkan dalam Program Implementasi Standar Layanan ini, sebagai suatu bentuk optimalisasi fungsi Change Agent dan pemberdayaan kelompok 1 : 4, sehingga dengan adanya program yang komprehensif dan terukur dalam implementasi standar layanan ini, diharapkan Change Agent Bank Mandiri tidak hanya dilihat dari segi kuantitasnya tetapi secara kualitas selalu menjalankan perannya dengan baik sebagai agen perubahan"*

A : *Mengenai standar layanan kenapa harus melibatkan pihak ketiga pa?*

H : Kenapa si kita harus ngelibatin pihak ketiga untuk membantu kita dalam internalisasi budaya in?i. jawabannya gini loh mas andhika..kita kan manusia ni kadang suka nga konsisten sama suatu perbuatan kita kadang lupa kadang inget..pihak ketiga ini digunakan agar kita mampu terus konsisten dalam penerapan budaya perusahaan..nga maaf ni dika..anget-anget titik-titik ayam..pahamkan maksud saya?

A : Selain program-program tadi apa lagi yang dilakukan manajemen pak?

H : "manajemen kita juga dalam program internalisasi budaya melakukan Survey terhadap karyawan karena dianggap penting...karena manajemen menganggap dengan survey ...kita dapat mengetahui sejauhmana perkembangan tingkat pemahaman & internalisasi TIPCE sehingga menjadi acuan penetapan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan oleh manajemen...gitu..singkatnya konsisten kah kita dengan budaya perusahaan

A : Siapa saja yang bertanggung jawab terhadap kesuksesan program ini pa?

H : "...seluruh karyawan bertanggung jawab terhadap culture sebab langsung berhubungan dengan para pengguna jasa..dimana image perusahaan menjadi taruhan..khususnya cabang yang langsung bersentuhan dengan masyarakat atau nasabah lebih khusus lagi adalah para Frontliner...."

A : Serius sekali manajemen dalam program ini ya pak?

H : Keseriusan manajemen dalam hal internalisasi budaya ini juga terlihat dari dimasukkannya internalisasi budaya perusahaan sebagai salah satu item dalam KPI (Key Performance Indicator) bagi cabang tapi memang dengan bobot persentase yang tidak terlalu besar..tapi..ya..implementasi budaya jelek..KPI jadi jelek..insentif juga jelek..

A : Jadi cabang diwajibkan membuat program internalisasi?

H : Pada cabang yang saya pimpin terdapat lima program internalisasi yang dibuat dengan menekankan pada aspek sales, layanan, disiplin, efisiensi dan kepatuhan pada prosedur...semua aspek ini merupakan aspek-aspek yang harus terwarnai budaya perusahaan...masing-masing aspek memiliki change agen..masing-masing..sehingga pelaksanaannya dapat terus terpantau...dan semuanya memakai istilah yang unik dan menarik lo..contoh program

pelayanan dengan istilah pelangi itu singkatan dari "pelayanan nan gigih"...jadi walau serius tapi bawaannya santai maksudnya gitu..

A : Kalo yang saya denger tentang self assesment itu apa si pak?

H : Self-Assesment yang dilakukan ini bukan sekedar tes-tesan loh..! tapi materi yang diberikan dibuat sedemikian rupa sampai-sampai kita harus benar-benar jeli mengisinya karena banyak jebakan-jebakan pertanyaan yang dibuat loh! Dan pelaksanaannya langsung di Intranet jadi ya ketahuan cabang yang tidak benar-benar menjalankan program budaya..

A : Kalo program outbond waktu itu juga terkait sama program ini?

H : Beberapa bulan lalu kan kita baru saja melakukan outbond dua hari di daerah bumi perkemahan cikole lembang..di Bandung sana..kamu ikut juga kan dik?..nah kamu nga tau kan kalo itu juga bagian dari internalisasi budaya..jadi memang sudah terencana sekali internalisasi budaya ini..

A : Dimajalah Mandiri saya lihat ada program culture fair? Apa itu pa tujuannya

H : Ini bener-bener program yang baru dan menarik menurut saya, karena sebelumnya belum pernah ada pameran yang sifatnya khusus untuk masalah budaya..dari sini sebenarnya kita bisa melihat bagaimana konsistensi serta komitmen pimpinan kita dalam menerapkan Budaya perusahaan ini..

A : Selain program-program tadi ada lagi pa yang dilakukan?

H : Setiap bulan kita sebagai pimpinan cabang harus melakukan coaching terhadap bawahan kita..isinya..si diskusi antara saya dan bawahan..apa masalah mereka dalam pekerjaan sehari-hari dan apa kendalanya..maka solusinya akan saya berikan atau didiskusikan bagaimana jalan keluarnya..dibuat target selanjutnya untuk bawahan bahwa perbaikan harus dilakukan..semua dilaporkan tertulis perpegawai dan dikirim keatasan...

A : oh jadi ada laporan tertulisnya?

H : Tiap sore saya selalu harus melaporkan perkembangan program implementasi budaya yang telah dijalankan cabang..setiap sore! Bayangkan de dika!..serius banget kan..tetapi agar laporan tadi tidak terkesan dikarang atau dibuat-buat maka..mmm..diadakanlah survey tersendiri bagi karyawan lewat internet..jadi kalo tidak bener laporannya ya ketauan..

A : *Dalam hal sales juga terkait dengan program internalisasi ini pa?*

H : *Dalam hal budaya sales nga kalah serunya..! tiap hari kita harus melaporkan produk yang terjual nominalnya berapa dan berapa rekening yang terbuat..kalo saja kita gagal memenuhi target maka..akan ada sms dari atasan saya..yang menegur secara halus dan smsnya akan disebarluaskan kepada kepala cabang yang lain isi smsnya berapa jumlah rekening yang terbuat dicabang A dan berapa di cabang B dan cabang-cabang yang tidak berhasil menghasilkan rekening baru..seru banget pokoknya tapi ya kita jadi termotivasi untuk tidak kalah dengan cabang lainnya.kan malu kalo gagal membuat rekening baru setiap hari.*

A : *Kalo forum yang diadakan beberapa waktu lau itu apa pak?*

H : *Ada forum baru yang dibuat kanwil setiap change agent di kanwil tersebut dikumpulkan..mereka dibrief..berdiskusi dan mencari solusi atas hambatan-hambatan..dalam menadi change agent..tiap cabang yang diwakili change agent harus mempresentasikan program-program yang dibuat..kalo perlu dengan foto-foto kegiatan yang dikerjakan..*

A : *Rumit sekali sepertinya pa?*

H : *Perlu diketahui dan dicamkan juga loh mas andhika..budaya yang kita ingin terapkan disini tidak hanya budaya yang hanya membuat karyawan menjadi sopan atau yang gimana gitu..! tetapi juga buday yang diinginkan disini bisa tercermin dari berbagai perangkat teknologi..infrastruktur bangunan..terus..efisiensi anggaran..mmm..disiplin..kepatuhan pada prosedur..jadi seluruh aspek perusahaan merupakan sasaran internalisasi budaya perusahaan ini..kurang lebih gitu mas..*

A : *Buday itu kan abstrak sekali ya pa menurut saya gimana menterjemahkannya di pekerjaan*

H : *“sebenarnya budaya perusahaan ini sangat mudah di aplikasikan dalam kegiatan keseharian analoginya begini jika kita bersikap baik, jujur, disiplin, sopan, ramah dan santun teknologinya oke! Gedungnya bersih terawat..kredit macetnya hampir tidak ada.. maka dengan sendirinya orang menjadi suka dengan kita, iniloh budaya perusahaan kita dan jika diaplikasikan secara*

konsisten maka kita akan banyak nasabah..gitu". yang lebih oke lagi kalo kita dapat penghargaan sebagai bank yang gimana gitu..itu kan jadi nilai tambah lag..i

A : Pelayanan juga termasuk program internalisasi juga?

H : Aspek budaya pelayanan juga menjadi perhatian yang sangat serius..bahkan sama seriusnya dengan budaya sales..kita kan seperti dika ketahui..melibatkan pihak ketiga dengan mistery shopernya yang muncul tanpa kita ketahui untuk menilai aspek budaya pelayanan ini..tiap minggu kita diwajibkan melakukan role play ya latihanlah simpelnya tentang bagaimana pelayanan terhadap nasabah dengan para frontliner seperti CS..Teller dan security..dengan standar yang telah ditetapkan untuk kemudian diskoring dan harus mencapai nilai standar layanan yang harus dicapai..betapa pentingnya hal budaya melayani ini..jika kita gagal memenuhi target nilai pelayanan.siap-siap deh kita role play didepan para atasan.dan rekan-rekan dari cabang lain untuk dievaluasi bersama...

LAMPIRAN 1 INFORMED CONSENT

Saya adalah mahasiswa semester IV Fakultas Ilmu Komunikasi dan Ilmu Politik program kekhususan Manajemen Komunikasi Universitas Indonesia, yang sedang mengadakan penelitian mengenai Analisa Internalisasi Budaya Perusahaan (kasus: Internalisasi Budaya Perusahaan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Jakarta Mall Pondok Indah I) dalam rangka penulisan tesis saya. Dalam menyelesaikan tesis yang menjadi syarat utama bagi gelar pasca sarjana saya ini, saya membutuhkan bantuan anda.

Bantuan yang diharapkan dari anda adalah menjawab pertanyaan-pertanyaan yang saya ajukan dengan sebenarnya. Tidak akan ada penilaian benar maupun salah atas jawaban-jawaban yang anda berikan karena tujuan pertanyaan-pertanyaan saya adalah untuk memahami kehidupan dan pandangan anda terhadap sesuatu, bukan menilainya.

Dalam mengadakan pembicaraan dengan anda, saya akan menggunakan alat perekam yang tentunya atas izin anda, semata-mata untuk kemudahan pekerjaan saya. Keberatan terhadap pertanyaan-pertanyaan saya yang anda anggap terlalu pribadi atau rahasia dapat diungkapkan kepada saya sehingga kita dapat mengusahakan jawaban yang lebih umum atas pertanyaan-pertanyaan tersebut.

Anda berhak menolak berpartisipasi baik sekarang maupun dimasa datang tanpa ada resiko apapun. Anda juga berhak untuk bertanya dan mendapat jawaban sejujurnya dari saya mengenai penelitian ini. Informasi dari anda, yaitu berupa rekaman pembicaraan, akan digunakan hanya untuk kepentingan penelitian ini dan akan dijaga kerahasiaannya.

Dengan menandatangani surat ini. Anda telah memahami dan menyetujui hak maupun kewajiban anda saat berpartisipasi dalam penelitian ini

Mengetahui
Partisipan penelitian

Jakarta

Hormat saya,
Peneliti

()

(Andhika Andar Pribadi)

A : *Sore Mba Ley...Gimana mba janji interview sama say kemaren jadi nga? Sekarang bisa kan?*

L : *oh jadi juga..ya udah sekarang aja..tapi saya tidaj tau banyak lo...*

A : *Ah mba bisa aja..ya yang boleh dikasi tau aja de mba?*

L : *Tertawa...ya sudah ayo apa yang mau kamu ketahui?*

A : *Mengenai Internalisasi Budaya TIPCE mba..!*

L : *Ohh..Begini manajemen sekarang benar-benar menekankan aspek pelayanan kepada nasabah jadi hal yang penting banget..ini jadi gimana ya..jadi bikin kita-kita lumayan presure juga..soalnya kalo nilai standar layanan kita tuh jatuh udah deh abis..! pasti kita akan disuruh roleplay..setiap hari didepan para manajer dan teman-teman dari cabang lain..ini jujur aja kita stres..ada cabang yang gosipnya suaminya sampe datang terus nanya kacabnya..kenapa si istri saya sampe nga bisa tidur karena masalah servis..sampe begitu tekanannya ..tapi ya itu pas diawal-awal aja si..sekarang kita semua siap-siap aja kasi servis yang oke..maktum dulu-dulu kan kita servis biasa ajasekarang haru maksimal dan ada standarnya..*

A : *Sampai segitunya ya mba...apa di cabng ini aja?*

L : *Wah..ternyata kita yang sudah sering ngingetin mengenai Budaya perusahaan dengan cara-cara macem-macem..masih aja kurang seru sama cabang-cabang lain lo dik! Saya pas wakilin change agen dalam change agen forum jadi agak malu juga ternyata kita masih kurang program yang banyak lagi dan harus terlihat fun..kayannya ngeliat temen-temen dari cabang lain jadi iri gitu..*

A : *Mengenai Change agent menurut mba gimana?*

L : *"..enaknya kalo ada change agent kita juga bisa ngeluh tentang kondisi sarana dan prasarana kerja..sejauh ini change agent juga bisa negur kita tentang masalah budaya perusahaan dengan cara yang enak sambil bercanda atau ledek-ledekan kan karena mereka teman kerja kita juga..jadi dia engga tanggung kita juga sama coba kalo change agentnya kepala cabang langsung bawaannya kita jadi tertekan gitu.."*

A : *Menurut pribadi mba sendiri gimana program ini?*

L : *Ya sebagai manusia si dik kita kadang suka bertanya-tanya..liih ngapain si ni bos bikin apaan lagi si..repot baget and ribet gitu..kita disuruh ngapalin apa itu TIPCE dan nilai-nilainya..udah kerjaan banyak eh tambah lagi ni*

A : Selamat Siang Bu..waduh terima kasih sekali sudah mau membantu saya ni bu..jadi terganggu de waktunya?

T : O tidak apa-apa mas dhika..hitung-hitung terima kasih saya malah harus lebih banyak sama mas karena sudah melayani saya setiap datang ke cabang

A : Ah kalo itu sudah menjadi kewajiban saya Bu..

T : Memang apa yang mau ditanyakan mas..kenapa harus saya..kan banyak nasabah lainnya

A : Ya kebetulan saya melihat ibu sudah lama menjadi nasabah Bank Mandiri..jadi sesuai...

T : Ah baru kurang lebih....mmm..lima tahunan lah..ya udah apa yang mau ditanya..tapi saya apa adanya lo mas?

A : itu yang saya harapkan ibu..yang mau saya tanyakan..bagaimana pengamatan ibu tentang pelayanan Bank Mandiri sekarang..kebetulan sudah dua tahun ini diadakan program internalisasi budaya bu di perusahaan kita?

T : Oh jadi lagi diterapkan budaya baru to pantes..ramah-ramah banget..belakangan ini.. walau nga semuanya si..yaaa sejauh..ini saya pribadi belum pernah dikecewakan saat dilayani lambangnya juga ganti kan? Yah kita sih sebagai nasabah dukung-dukung aja..saya juga lumayan seneng sama bos mandiri pa Agus. Selain ganteng..tapi kayanya dia berhasil deh membawa keadaan mandiri yang kemarin kena masalah kredit macet menjadi bertambah besar jadi kita tetep pada percaya sama Bank Mandiri..

A : Jadi ibu merasakan ada sesuatu?

T : "..baguslah ada perubahan ko yang saya rasakan.tapi ko..antriannya dulu kan duduk ni.. tapi sekarang ko berdiri malah jadi kaya mundur kebelakang pelayanannya..kita jadi harus antri berdiri..beda sama dulu..kita antri duduk pake nomor jadi tinggal nunggu dipanggil aja.kan manusiawi banget kayanya..BNI disebelah aja pake.antrian duduk..masa kita kalah si mas dika...

A : selain itu apalagi perubahannya ibu?

T : Perubahannya ya layanannya ramah...suasana banking hallnya nyaman..semua tertata rapi..satpamnya ramah.jadi kelihatan kaya yang

diiklan..pada banyak senyum karyawannya..tapi kan hampir semua bank kaya gitu bukannya?..

A : Menurut ibu Bank Mandiri Masih sama saja dengan Bank yang lain?

T : ..Mungkin Bank Mandiri harus lebih berani dalam menawarkan tingkat suku bunganya..yang kalah jauh sama bank lainnya...khususnya kalo saya perhatikanloh..sama bank swasta tu kita kalah gede bunganya mas andhika..jadi eeem tampilan.. bentuk..and..mm pelayanan yang sudah bagus..jadi ada temannya..”

A : Mengenai karyawan Bank dalam hal pelayanan bagaimana ibu?

T : “senyumnya sih uda oke jadi kita enak aja dilayaninnya jadi cape antrinya ilang pas uda dilayanin..tapi ya kadang dalam melayaninya formal banget padahal kan csnya (customer servicenya) uda kenal saya..masih dipanggil ibu pula padahal saya kan masih single hehe..kurang cair aja ramahnya..hehe..

A : Ada hal yang lain lagi ibu?

A : “mendingan tu jangan semua orang dipanggil ibu liat aja kalo masi muda panggil aja mba,kakak atau apalah..terus meski antriannya rapi dan lumayan cepat..mendingan antriannya dibuat antrian duduk aja.. biar lebih terasa tuh nyamannya banking hall..saran aja sih...