

**LAPORAN
PENELITIAN DIPA UMA**



**HUBUNGAN BUDAYA PERUSAHAAN DENGAN KINERJA KARYAWAN
PADA BANK TABUNGAN NEGARA (Persero) Tbk.
CABANG MEDAN**

TIM PENELITIAN

Ketua Penelitian : Anna Wati Dewi Purba
Anggota Penelitian : T. Yunistria Sandy
Mustika Tarigan

**LEMBAGA PENELITIAN DAN
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

2014

HALAMAN PENGESAHAN PENELITIAN DIPA UMA

Judul Penelitian : **Hubungan Budaya Perusahaan Dengan Kinerja Karyawan Pada Bank Tabungan Negara (persero) tbk. Cabang Medan**

Kode>Nama Rumpun Ilmu : 390/Illmu Psikologi.
Ketua Penelitian
a. Nama Lengkap : Anna Wati Dewi Purba
b. NIDN : 0102066601
c. Jabatan/Golongan : Lektor/IIIc
d. Program Studi : Psikologi
e. Nomor HP :
f. Alamat Surel (E-Mail) :
g. Alamat rumah : Jl. Pendidikan Gg. Kasih No. 34 Psr. XII Bdr.Setia

Anggota Peneliti
a. Nama Lengkap : T. Yunistria Sandy
Mustika Tarigan

b. Perguruan Tinggi : Universitas Medan Area
Biaya Penelitian : - Diusulkan ke DIKTI Rp. -
- Dana internal PT Rp. 3.000.000.-
- Dana institusi lain Rp. -
- *Inkind* sebutkan -

Mengetahui,
Dekan Fakultas Psikologi UMA



(Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd.)
NIP. 1959.0324.198601.1001.

Medan, Juli 2014
Ketua Penelitian,



(Annawati Dewi Purba, S.Psi, M.Si.)
NIDN. 0102066601

Menyetujui,
Ketua Lembaga Penelitian
Universitas Medan Area




Dr. Ir. Suswati, M.P.
NIP. 1965.0525.198903.2002.

Hubungan Budaya Perusahaan Dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Medan

Annawati Dewi Purba
T. Yunistria Sandy
Mustika Tarigan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan, dimana sebagai subjek dalam penelitian ini adalah para karyawan yang bekerja di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Medan dengan jumlah karyawan sebanyak 80 orang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Teknik pengambilan sampel adalah *total sampling*. Bentuk skala dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* dan skala *semantic differensial* dengan koefisien reliabilitas budaya perusahaan 0,977 dan kinerja karyawan 0,966. Analisa data menggunakan korelasi *product moment*. Berdasarkan hasil perhitungan analisis data menggunakan *product moment* diperoleh koefisien hubungan sebesar 0,449 ; $p = 0,000$ ($p < 0,010$) artinya ada hubungan positif yang signifikan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan. Budaya perusahaan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BTN sebesar 20,2%. Sedangkan 79,8% dipengaruhi faktor lain. Ada tiga tokoh yang memaparkan faktor-faktor lain tersebut secara berbeda, yaitu menurut Timple (dalam Mangkunegara, 2010) faktor lainnya adalah faktor eksternal dan internal, menurut Wibowo (2012) adalah pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, dan kerja sama, serta menurut Davis (dalam Mangkunegara, 2010) adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Variabel budaya perusahaan diketahui bahwa ($404,525 > 280,000$) yang berarti budaya perusahaan pada subjek penelitian tergolong baik. Sedangkan variabel kinerja karyawan diketahui bahwa ($339,662 > 262,500$) yang berarti kinerja karyawan pada subjek penelitian tergolong baik.

Kata Kunci: Budaya Perusahaan, Kinerja Karyawan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PENGESAHAN

ABSTRAK

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Batasan Masalah	9
D. Rumusan Masalah	10
Tujuan Penelitian.....	10
E. Manfaat Penelitian.....	10
Manfaat Teoritis.....	10
Manfaat Praktis	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. Karyawan.....	12
Pengertian Karyawan.....	12
Uraian Tugas Karyawan Bank Tabungan Negara.....	12
B. Kinerja Karyawan	20
Pengertian Kinerja.....	20
Pengertian Kinerja Karyawan.....	21
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi	
Kinerja Karyawan.....	21
Aspek-aspek Kinerja Karyawan.....	26
Unsur-unsur Penilaian Kinerja Karyawan	27
C. Budaya Perusahaan	28
Pengertian Budaya	28

Pengertian Perusahaan.....	29
Bentuk-bentuk Perusahaan.....	30
Pengertian Budaya Perusahaan.....	31
Proses Terbentuknya Budaya Perusahaan.....	32
Fungsi Budaya Perusahaan	33
Aspek-aspek Budaya Perusahaan.....	33
Karakteristik Budaya Perusahaan.....	34
D. Hubungan Budaya Perusahaan dengan Kinerja Karyawan.....	37
E. Kerangka Konseptual	41
F. Hipotesis.....	42
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	43
A. Identifikasi Variabel Penelitian.....	43
B. Defenisi Operasional Penelitian.....	43
Budaya Perusahaan	43
Kinerja Karyawan	43
C. Populasi dan Sampel.....	44
Populasi Penelitian.....	44
Teknik Pengambilan Sampel.....	44
D. Teknik Pengumpulan Data.....	46
Skala Budaya Perusahan	46
Skala Kinerja Karyawan	47
E. Validitas dan Realibilitas Alat Ukur.....	47
Validitas	47
Realibilitas	49
F. Analisis Data.....	50
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
Orientasi Kancah dan Persiapan Penelitian.....	52
Orientasi Kancah.....	52
Persiapan Penelitian.....	55

Persiapan Administrasi.....	55
Persiapan Alat Ukur Penelitian.....	55
Pelaksanaan Penelitian.....	58
Hasil Uji Coba Skala Budaya Perusahaan.....	59
Hasil Uji Coba Skala Kinerja Karyawan.....	61
Analisis Data dan Hasil Penelitian.....	62
Uji Asumsi.....	63
Uji Normalitas Sebaran.....	63
Uji Linearitas.....	64
Uji Linearitas Hubungan.....	64
Hasil Perhitungan Analisis Data.....	65
Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik.....	66
Mean Hipotetik/Nilai Rata-rata.....	66
Mean Empirik/Nilai Rata-rata.....	66
Kriteria.....	66
Pembahasan.....	68

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan.....	75
Saran.....	76

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan dasar hidupnya, sejak dahulu manusia melakukan hal-hal seperti berburu, bercocok tanam, beternak, dan lain-lain. Namun tidak semua kebutuhan tersebut dapat dipenuhi sendiri oleh seorang individu, maka dilakukanlah sistem barter. Sistem barter berlangsung cukup lama dalam perkembangan kehidupan manusia sebelum akhirnya ditemukannya sistem mata uang untuk memudahkan proses pertukaran barang/jasa (www.google.com).

Masyarakat tidak akan mendapatkan uang dengan mudah, ia harus melakukan suatu pekerjaan untuk mendapatkan uang tersebut. Oleh sebab itu masyarakat menganggap uang sebagai sesuatu yang sangat berharga yang harus dijaga dengan baik. Dahulu masyarakat menyimpan uang mereka dibawah bantal, didalam lemari sampai menyimpan didalam celengan. Perkembangan teknologi dari masa ke masa membuat banyak usaha-usaha yang didirikan dengan tujuan untuk menyimpan uang dengan aman.

Usaha-usaha penyimpanan uang di Indonesia dimulai dari usaha penyimpanan uang milik negara yang menjajah Indonesia yaitu Belanda, dengan menasionalisasi beberapa bank milik Belanda seperti Nationale Handels Bank (NHB) yang pada tahun 1959 yang diubah menjadi Bank Umum Negara (BUNEG) yang kemudian menjadi Bank Bumi Daya. Kemudian De Javasche Bank yang di nasionalkan pada tahun 1951 menjadi Bank Indonesia. Setelah itu

beberapa bank milik pemerintah Belanda dinasionalisasi menjadi bank milik pemerintah Indonesia seperti Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Tabungan Negara (BTN), dan Bank Negara Indonesia (BNI) (www.google.com).

Sebagai lembaga keuangan, bank diharuskan mendapat kepercayaan dari masyarakat dan kepercayaan dari masyarakat itu timbul apabila semua data masyarakat dalam hubungannya dengan bank tersebut dapat tersimpan secara tertutup, rahasia dan rapi. Adanya jaminan kerahasiaan dengan bank maka masyarakat akan mempercayakan uangnya untuk di simpan di bank tersebut atau memanfaatkan jasanya. Berkat kepercayaan yang telah di peroleh oleh bank, dan dengan majunya teknologi pada saat ini membuat banyaknya muncul bank-bank baru.

Seiring dengan banyaknya keberadaan lembaga bank berakibat semakin ketatnya persaingan sehingga banyak institusi perbankan yang melakukan kegiatan usahanya tanpa memperhatikan batas-batas aturan yang ada, bahkan menimbulkan persaingan yang tidak sehat dengan tujuan untuk meraih nasabah sebanyak-banyaknya. Biasanya untuk mengatasi persaingan yang terjadi bank-bank sering melaporkan neraca keuangan dan aset yang dimiliki oleh bank tersebut di koran maupun media lainnya. Selain itu bank juga membutuhkan karyawan yang dapat bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja yang baik.

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan yang selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati

bersama (Rivai & Basri dalam Riani, 2011). Jika dikaitkan dengan kata benda, performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri dalam Riani, 2011).

Bentuk usaha perbankan yang memiliki target, sangat membutuhkan waktu dan usaha yang besar dari karyawan. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan karyawan dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di instansi tersebut, karena tujuan instansi dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku untuk menghasilkan kinerja yang baik. Menurut Mangkunegara (2010) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan yang baik tertuang dalam perilaku nyata, contoh kecilnya pekerjaan dari beberapa karyawan bank yang berhubungan langsung dengan nasabah yaitu seorang teller yang mampu menyelesaikan fungsi pelayanan transaksi loket (tunai dan non tunai) dengan nasabah dengan cepat dan tanpa masalah maupun keluhan sesuai standar pelayanan frontliner. Seorang customer service yang dapat melakukan pelayanan administrasi seluruh jenis tabungan dengan baik dan menginformasikan produk-produk perusahaan mereka dengan

jelas. Serta kinerja yang baik pada karyawan yang tidak berhubungan langsung dengan nasabah dapat dilihat dengan kemampuan mereka untuk melakukan administrasi bisnis perusahaan yang sesuai dengan bidang jabatan mereka dengan baik.

Setiap bank pasti memiliki beberapa unit kerja untuk dapat mendorong pencapaian terhadap target yang tertuang dalam visi dan misi bank, apabila unit-unit kerja dapat melakukan tugas mereka dengan baik dan lancar, besar kemungkinan masyarakat akan yakin untuk menggunakan produk dan jasa bank tersebut tanpa beralih ke bank-bank lainnya. Hal di atas merupakan satu langkah bagi bank untuk dapat bertahan pada persaingan yang ada dan dapat terhindar dari kasus-kasus seperti likuidasi bank.

Kinerja yang baik juga di pengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang mendukung adalah budaya perusahaan. Menurut Tika (2010) budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang biasa dilakukan. Budaya berhubungan dengan bagaimana perusahaan membangun komitmen mewujudkan visi dan misi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan.

Menurut Kotter dan Heskett (1997) pemahaman tentang budaya perusahaan perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Budaya perusahaan terbentuk dari kesepakatan nilai-nilai pribadi anggota perusahaan yang pada akhirnya dikukuhkan sebagai nilai-nilai yang dipegang bersama. Bila proses

internalisasi budaya perusahaan menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa menyatu dengan instansinya, dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Hal itu menunjukkan bahwasanya karyawan yang memiliki kinerja baik dapat diraih apabila mengikuti budaya perusahaan sebagai pedoman mereka dalam berperilaku dan bekerja.

Salah satu bank besar yang bernama Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. mempunyai suatu cara untuk mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Salah satu caranya adalah dengan melaporkan neraca keuangan dan asetnya di koran dan media lainnya per tiga bulan sekali. Seperti data yang di dapat dari koran Republika tanggal 3 Maret 2013 bahwa Bank BTN memiliki aset Rp. 111, 7 triliun, dengan 756 kantor layanan dan 6. 048 SDM, serta 5 juta nasabah.

Bank BTN juga memiliki suatu budaya perusahaan yang dinamakan POLA PRIMA. Pola prima diambil dari perpaduan huruf dari setiap nilai-nilai budaya yang juga menjadi nilai-nilai dasar dalam pelaksanaan budaya perusahaan, yaitu P adalah Pelayanan Prima, O adalah Inovasi, LA adalah Keteladanan, PR adalah Profesionalisme, I adalah Integritas, MA adalah Kerjasama. Enam nilai budaya perusahaan Bank BTN ini menjadi landasan bagaimana Bank BTN agar dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan (Observasi, 7 November 2012).

Adanya pola prima yang menjadi acuan berperilaku karyawan Bank BTN dalam bekerja belum sepenuhnya dilakukan dengan baik. Dilihat dari fenomena yang terjadi di Bank BTN yang menunjukkan bahwa masih ada beberapa karyawan yang belum menjalankan budaya perusahaan dan masih terlihat kinerja

karyawan yang belum optimal. Banyak penyebab kinerja karyawan Bank BTN yang belum optimal, beberapa penyebabnya adalah belum menerapkan pedoman dalam bekerja, belum mengetahui peran dan pekerjaan diposisinya, mudah putus asa dalam menghadapi masalah, kurang percaya diri terhadap hasil kerjanya, kurangnya kerja sama antar karyawan sesama unit, dan lain sebagainya. Kondisi ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap beberapa kepala unit dan karyawan bank BTN. Berikut salah satu wawancara yang dilakukan peneliti terhadap seorang Kepala Accounting Control Bank BTN.

“Pekerjaan sebagai kepala di bagian ini cukup berat, saya harus bekerja ekstra keras agar hasilnya baik, kadang-kadang waktu istirahat pun dipake bekerja, akibatnya sering sakit dan ujung-ujungnya menghambat pekerjaan. Agar hasil kerja baik diperlukan juga hubungan baik dengan bawahan, kadang ada bawahan yang susah diajak bekerja sama terus pekerjaan jadi terhambatlah (Wawancara, 6 Mei 2013)”.

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara dengan seorang Customer Service Bank BTN, berikut hasil wawancara:

“Menurut saya, hasil dari pekerjaan saya belum sesuai target, karena saya kurang mampu berkomunikasi dengan baik padahal itu modal utama sebagai CS. Terus saya orang yang cepat menyerah kalau ada tugas yang sulit, apalagi bila waktu istirahat tiba saya makan lah dulu baru nyambung kerjaan yang tadi lagi (Wawancara, 6 Mei 2013).”

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara lanjutan kepada salah satu karyawan di bagian Transaction Processing Bank BTN Cabang Medan, berikut hasil wawancara:

“Saya belum paham betul dengan pekerjaan saya ini. Kalau kesulitan saya mencoba memecahkannya sendiri, dan enggak suka bertanya kepada teman lainnya, karena ada rekan kerja yang berfikir bahwa saya tidak menguasai tugas, tu lah malas

jadinya nanya sama orang, bukan bantu malah ngejekin (Wawancara, 6 Mei 2013).”

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara lanjutan kepada seorang satpam di Bank BTN Cabang Medan, berikut hasil wawancara:

“Tugas saya sebagai penjaga keamanan di kantor ini sebenarnya masih kurang baik, terkadang saya terlalu santai minum-minum dan bersantai di pos sama kawan dari pada menjaga keamanan, padahal saya diminta untuk siap siaga untuk jaga kantor ini (Wawancara, 6 Mei 2013).”

Hasil wawancara diatas sesuai dengan temuan data tentang kinerja karyawan yang dilakukan oleh manajemen Bank BTN. Manajemen Bank BTN dalam menentukan kinerja karyawan melalui penilaian terhadap kinerja karyawan yang meliputi sasaran kerja individu, keterampilan kunci dan kompetensi dengan pembobotan tertentu sehingga akan menghasilkan hasil kinerja karyawan dengan klasifikasi A (istimewa), B (baik), C (cukup), dan D (kurang).

Jumlah karyawan dengan nilai klasifikasi B memiliki jumlah terbanyak yaitu 50 karyawan atau 62% dari total 80 karyawan. Sebaliknya dengan nilai klasifikasi A hanya 7 karyawan atau 9%. Sedangkan dengan nilai klasifikasi C ada 23 karyawan atau 29%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum menunjukkan kinerja yang optimal.

Berdasarkan uraian diatas inilah mendorong peneliti untuk mengambil judul: **Hubungan Budaya Perusahaan Dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Medan.**

B. Identifikasi Masalah

Dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan dasar hidupnya, sejak dahulu manusia melakukan hal-hal seperti berburu, bercocok tanam, beternak, dan lain-lain. Namun tidak semua kebutuhan tersebut dapat dipenuhi sendiri oleh seorang individu, maka dilakukanlah sistem barter. Sistem barter berlangsung cukup lama dalam perkembangan kehidupan manusia sebelum akhirnya ditemukannya sistem mata uang untuk memudahkan proses pertukaran barang/jasa.

Adanya perkembangan pengetahuan masyarakat betapa pentingnya uang tersebut membuat masyarakat lain berfikir untuk mendirikan usaha-usaha dengan tujuan untuk menyimpan uang dengan aman, yang kita kenal sebagai bank. Banyaknya bank-bank yang muncul membuat persaingan pun bermunculan. Dalam menghadapi persaingan itu bank harus mendapatkan kepercayaan masyarakat agar bisa mencari nasabah sebanyak-banyaknya dengan cara melaporkan neraca keuangannya di media dan mencari karyawan yang mempunyai kinerja yang baik untuk dapat mendorong pencapaian target dari visi dan misi berdirinya bank tersebut.

Kinerja yang baik juga dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah budaya perusahaan. Untuk dapat mengikuti segala perkembangan dunia usaha perbankan, sebuah perusahaan harus memiliki juga budaya yang kuat sehingga karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut akan mengikuti budaya tersebut dan dapat meningkatkan kinerja mereka dengan mengikuti nilai-nilai budaya yang telah diterapkan pada perusahaan mereka.

Bank BTN telah memiliki budaya perusahaan, namun masih terlihat kinerja karyawan belum menunjukkan kondisi yang optimal. Terbukti bahwa karyawan kurang mengetahui jobdesk yang sesuai dengan jabatannya, belum mengikuti pedoman yang ada, kurang mempunyai keinginan untuk bertanya sesama rekan kerja, kurang aktif dalam menawarkan produk yang ada pada Bank BTN, takut menerima resiko untuk menghadapi tugas yang sulit, belum percaya diri terhadap hasil kerjanya serta data tentang kinerja karyawan Bank BTN.

Permasalahan tersebut menarik untuk diteliti. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: hubungan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Kantor Cabang Medan.

C. Batasan Masalah

Pada penelitian tentang “Hubungan Budaya Perusahaan dengan Kinerja Karyawan pada Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Medan, maka peneliti membatasi masalahnya dengan menjelaskan variabel budaya perusahaan dan kinerja karyawan. Adapun peneliti maksud mengenai budaya perusahaan adalah suatu nilai atau keyakinan yang dibuat oleh suatu perusahaan yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang harus ditaati oleh seluruh karyawan perusahaan sebagai pedoman perilaku mereka dari hari ke hari. Sedangkan kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan khususnya yang terjadi di Bank BTN Cabang Medan. Supaya penelitian ini lebih terarah dan jelas, maka penelitian ini

hanya mengambil sampel karyawan yang bekerja di Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Kantor Cabang Medan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan penulis pada perusahaan maka yang menjadi perumusan masalah adalah: Bagaimanakah hubungan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Kantor Cabang Medan?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:
Untuk mengetahui hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Kantor Cabang Medan.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini adalah dapat menjadi bahan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang psikologi, terutama yang berkaitan dengan psikologi industri dan organisasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat dalam memperkaya bahan kepustakaan serta dapat dijadikan sebagai bahan rujukan serta masukan bagi penelitian selanjutnya pada masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam pembinaan pribadi karyawan untuk lebih menjalankan budaya perusahaan yang ada agar tercipta suasana yang kondusif dan dapat menghasilkan kinerja yang baik. Serta penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang kinerja karyawan dalam kaitannya dengan budaya perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Karyawan

1. Pengertian Karyawan

Menurut Undang-undang No. 13 Tahun 2003 pasal 4 disebutkan bahwa karyawan adalah seseorang pekerja tetap yang bekerja di bawah perintah orang lain dan mendapatkan kompensasi serta jaminan. Menurut Hasibuan (2005) menjelaskan karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang sama besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam hal ini, karyawan wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah seseorang yang ditugaskan sebagai pekerja dari sebuah perusahaan untuk melakukan operasional perusahaan dan dia bekerja untuk digaji.

2. Uraian Tugas Karyawan Bank Tabungan Negara

Setiap unit kerja yang ada di PT. Bank Tabungan Negara Cabang Medan mengembang tugas yang berbeda-beda namun membentuk suatu link atau mata rantai alur pekerjaan, semua unit kerja secara umum terbagi menjadi dua bagian besar yaitu Front Office dan Back Office. Kelompok Front Office adalah unit-unit kerja yang langsung berhubungan dengan nasabah retail, yaitu unit kerja Consumer Deputy Branch Manager, Commercial Deputy Branch Manager, Mortgage & Consumer Lending Unit, Housing Commercial Lending Unit,

Consumer Funding & Service Unit, Commercial Funding & Service Head, dan Customer Care Unit. Sedangkan Back Office adalah unit-unit kerja yang dalam melakukan tugasnya tidak berhubungan langsung dengan nasabah, yaitu unit kerja Supporting Deputy Branch Manager, Operation Unit, Accounting Control Unit, Collection & Workout Unit, Teller Service Sub Unit, Transaction Processing Sub Unit, General Administration Sub Unit, dan Loan Administration & Document Sub Unit (Observasi, 29 Januari 2013).

Berikut ini beberapa pembagian tugas dari beberapa unit kerja di Bank BTN adalah sebagai berikut:

a. Branch Manager

- Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,
- Melakukan koordinasi pencapaian target kredit, dana dan jasa termasuk evaluasi secara periodik,
- Menggunakan dan mengelola anggaran promosi dalam rangka pencapaian target kredit, dana dan jasa,
- Pembuatan laporan hasil pencapaian target kredit, dana dan jasa.

b. Consumer Deputy Branch Manager

- Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,
- Melakukan koordinasi pencapaian target dana dan kredit konsumen termasuk evaluasi secara periodik,

- Menggunakan dan mengelola anggaran promosi dalam rangka pencapaian target dana dan kredit konsumen,
- Pembuatan laporan hasil pencapaian target dana dan kredit konsumen.

c. Mortgage And Consumer Lending Unit

- Membuat usulan rencana kerja dan anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,
- Pencapaian target marketing dan realisasi kredit konsumen (mortgage dan consumer lending),
- Pembuatan laporan hasil pencapaian target kredit konsumen.

d. Consumer Funding & Service Unit

- Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,
- Bertanggung jawab atas strategi penjualan untuk pencapaian target dana konsumen,
- Bertanggung jawab atas usulan rencana pencapaian target dana konsumen,
- Bertanggung jawab atas monitoring dan evaluasi hasil selling service untuk dana konsumen,
- Bertanggung jawab atas penggunaan, monitoring dan evaluasi anggaran promosi untuk dana konsumen.

e. Consumer Care Unit

- Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,

- Memastikan pelaksanaan Penerapan prinsip Mengenal Nasabah di Kantor Cabang,
- Melakukan supervisi atas pemberian informasi kepada nasabah,
- Melakukan supervisi terhadap layanan administrasi produk dana dan jasa,
- Melakukan supervisi pelayanan jasa perbankan,
- Melakukan supervisi pelayanan permohonan blokir dan pembukaan blokir.

f. Customer Service

- Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,
- Memberikan informasi kepada nasabah,
- Melakukan pemantauan rekening dan transaksi nasabah yang mencurigakan,
- Melakukan pelayanan administrasi giro, tabungan, deposito, sertifikat deposito, dan pelayanan lainnya.

g. Commercial Deputy Branch Manager

- Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,
- Melakukan koordinasi pencapaian target dana dan kredit komersial termasuk evaluasi secara periodik,
- Menggunakan dan mengelola anggaran promosi dalam rangka pencapaian target dana dan kredit komersial,
- Pembuatan laporan hasil pencapaian target dana dan kredit komersial.

h. Housing Commercial Lending Unit

- Membuat usulan rencana kerja dan anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,
- Pencapaian target marketing dan realisasi commercial lending,
- Menggunakan dan mengelola anggaran promosi dalam rangka pencapaian target commercial lending,
- Pembuatan laporan hasil pencapaian target commercial lending.

i. Commercial Funding & Service Head

- Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,
- Bertanggung jawab atas strategi penjualan untuk pencapaian target dana komersial,
- Bertanggung jawab atas usulan rencana pencapaian target dana komersial,
- Bertanggung jawab atas tercapainya target dana komersial,
- Bertanggung jawab atas monitoring dan evaluasi hasil selling service untuk dana komersial.

j. Supporting Deputy Branch Manager

- Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,
- Memastikan terselenggaranya fungsi operasional di kantor cabang,
- Memastikan terselenggaranya fungsi accounting & control dan collection & workout di kantor cabang.

k. Operation Unit

- Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,
- Melakukan supervisi atas fungsi teller service,
- Melakukan supervisi atas fungsi transaction processing,
- Melakukan supervisi atas fungsi general branch administration.

l. Teller Service Sub Unit

- Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,
- Melakukan supervisi atas proses transaksi di loket,
- Melakukan perhitungan batas minimum dan batas maksimal kas,
- Melakukan supervisi dan berkoordinasi dengan unit lain atas transaksi non loket,
- Melakukan supervisi atas layanan di front liner dan aktivitas di kas besar.

m. Teller

- Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku
- Melakukan administrasi kas
- Melayani transaksi angsuran KPR dan Non KPR, giro, tabungan, deposito, kiriman uang, dan transaksi lainnya.

n. Transaction Processing Sub Unit

- Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,

- Melakukan supervisi atas kebenaran proses administrasi nasabah giro,
- Melakukan supervisi atas kebenaran proses transaksi pembayaran angsuran kredit,
- Melakukan supervisi atas kebenaran proses blokir saldo rekening, giro, deposito, tabungan dan lainnya.

o. General Administration Sub Unit

- Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,
- Melakukan supervisi atas proses pengelolaan absensi, proses penilaian pegawai, pengelolaan perencanaan pengembangan pegawai, pengelolaan administrasi data kepegawaian, pengelolaan gaji, tunjangan pegawai dan pensiunan, proses administrasi cuti, gaji pegawai, administrasi, pajak dan lainnya.

p. Loan Administration & Document Sub unit

- Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,
- Melakukan supervisi dan memeriksa proses pencairan yang berkaitan dengan kredit untuk diteruskan dan ditindaklanjuti oleh unit kerja terkait,
- Melakukan supervisi dan memeriksa proses update data kredit debitur dengan baik dan benar sesuai ketentuan bank,
- Melakukan supervisi dan memeriksa proses koreksi atas klaim debitur yang diterima dari unit terkait,

- Melakukan supervisi dan memeriksa proses penatausahaan atas semua dokumen kredit.

q. Accounting Control Unit

- Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,
- Memastikan keakurasian dan ketepatan laporan keuangan kantor cabang dan kancapem,
- Memastikan ketaatan kantor cabang dan kancapem terhadap kebijakan serta prosedur yang ada,
- Memastikan pengelolaan pengarsipan bukti dasar, bukti transaksi dan listing dilakukan dengan tertib dan benar,
- Memastikan koordinasi tindak lanjut hasil pemeriksaan ekstern maupun intern.

r. Collection & Workout Unit

- Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku,
- Menetapkan rencana strategi serta kebijakan pembinaan, penyelamatan serta penyelesaian kredit/pembiayaan,
- Melakukan supervisi terhadap bawahannya,
- Melakukan supervisi atas proses pembinaan debitur melalui aktifitas call collection di kantor Cabang,
- Melakukan supervisi dan memeriksa proses pembinaan kredit konsumen.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan karyawan Bank Tabungan Negara memiliki pekerjaan yang berbeda setiap bidangnya.

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai seseorang). Menurut Rivai & Basri (dalam Riani, 2011) kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan yang selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Prabu (dalam Riani, 2011) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Menurut Tika (2010) mengemukakan bahwa terdapat empat unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja yaitu: (1) Hasil-hasil pekerjaan, (2) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya, (3) Pencapaian tujuan organisasi, dan (4) Periode waktu tertentu.

Berdasarkan hal-hal di atas, Tika (2010) mengemukakan bahwa definisi kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam periode waktu tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

2. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang dikemukakan Kusyanto (dalam Mangkunegara, 2010) adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Menurut Gomes (dalam Mangkunegara, 2010) mengemukakan bahwa definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi, serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas.

Menurut Mangkunegara (2010) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada tiga tokoh yang mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Tiga tokoh tersebut adalah:

a. Menurut Timple (dalam Mangkunegara, 2010)

Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor eksternal dan internal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

b. Menurut Wibowo (2012)

Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu:

- Pernyataan tentang Maksud dan Nilai-nilai

Pernyataan tentang maksud mendefinisikan tentang apa yang harus dicapai, sedangkan sistem nilai mendefinisikan tentang perilaku yang diharapkan dalam mencapai maksud tersebut. Keduanya mencakup aspek berlangsungnya kerjasama, berorientasi pada kualitas, memberi perhatian pada pelanggan, dan bersifat menghargai kepada individu.

-Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dapat berakibat dalam formulasi dan implementasi dari strategi, yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategi mengandung pokok pikiran dalam garis besar tentang apa dan bagaimana tujuan yang hendak dicapai organisasi dimasa depan.

-Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2012) menyarankan praktik kinerja tinggi manajemen sumber daya manusia dilakukan melalui: harmonisasi kriteria dan persyaratan bagi semua staf, menggunakan psikologi dalam seleksi staf, sistem formal dalam mengomunikasikan nilai-nilai kepada staf, mengembangkan organisasi pembelajaran, merancang pekerjaan, untuk menggunakan sepenuhnya keterampilan dan kemampuan.

-Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi berkepentingan dengan perencanaan dan implementasi program yang dirancang untuk memperbaiki efektivitas yang dengan pengembangan tersebut organisasi berfungsi dan mengelola perusahaan.

-Konteks Organisasi

Dalam hubungannya dengan organisasi, kinerja atau proses pelaksanaan kerja dan hasil kerja suatu organisasi dipengaruhi secara langsung oleh rencana dan tindakan manajerial, struktur organisasi dan kondisi lingkungan eksternal dan internal. Sementara itu, rencana dan

tindakan manajerial serta struktur organisasi dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal sebelum memberikan pengaruh pada kinerja organisasi.

-Desain Kerja

Desain kerja merupakan spesifikasi dari isi, metode dan hubungan pekerjaan dengan maksud untuk memuaskan persyaratan teknologis dan organisasional seperti halnya persyaratan sosial dan pribadi pemegang kerja.

-Fungsionalisasi

Bagaimana suatu organisasi berfungsi merupakan faktor kontekstual yang secara langsung mempengaruhi proses desain dan operasi manajemen kinerja.

-Budaya

Budaya merupakan perekat yang mempersatukan organisasi dengan manajemen kinerja. Filosofi dan desain tidak terelakkan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku. Komponen budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma-norma dan gaya manajemen.

-Kerja Sama

Dalam suatu organisasi berbasis tim, pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja tim yang terdiri dari sekelompok orang dengan latar belakang budaya berbeda dan kompetensinya bervariasi. Keberhasilan tim sangat ditentukan oleh kemampuannya bekerja sama.

c. Menurut Davis (dalam Mangkunegara, 2010)

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

-Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan jenius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

-Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan eksternal, pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja,

fungsionalisasi, budaya dan kerja sama, serta faktor kemampuan dan faktor motivasi yang kedua-duanya bersumber pada diri karyawan.

4. Aspek-aspek Kinerja Karyawan

Menurut Umar (dalam Mangkunegara, 2010) membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

- a. Mutu pekerjaan,
- b. Kejujuran karyawan,
- c. Inisiatif,
- d. Kehadiran,
- e. Sikap,
- f. Kerjasama,
- g. Keandalan,
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan,
- i. Tanggung jawab, dan
- j. Pemanfaatan waktu kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan aspek-aspek yang terkandung dalam kinerja adalah mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu kerja.

5. Unsur-unsur Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (dalam Pratiwi, 2012) kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu:

a. Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

b. Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

c. Kedisiplinan

Sejauh mana karyawan dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.

d. Kreatifitas

Merupakan kreatifitas kemampuan dan mengeluarkan karyawan potensi dalam mengembangkan yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

e. Kerjasama

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

f. **Kecakapan**

Dapat diukur dari tingkat pendidikan karyawan yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

g. **Tanggung jawab**

Yaitu kesanggupan seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan uraian di atas, unsur-unsur penilaian kinerja karyawan yang dapat dikatakan baik adalah kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kreatifitas, kerjasama, kecakapan, dan tanggung jawab.

C. Budaya Perusahaan

1. Pengertian Budaya

Menurut Ndraha (2008) budaya dapat diartikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, pemahaman dan norma pokok yang dibagi bersama oleh anggota sebuah organisasi. Burnett (dalam Tika, 2010) menyatakan bahwa budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang di dapat sebagai anggota masyarakat.

Menurut Daft (2008) mengungkapkan bahwa budaya merupakan pola nilai dan asumsi bersama mengenai bagaimana sesuatu hal dapat dilakukan dalam sebuah organisasi. Konsep budaya membantu manajer dalam memahami aspek yang kompleks dan tersembunyi dari kehidupan organisasi. Pola ini dipelajari

oleh para anggota karena mereka berhubungan dengan persoalan eksternal dan internal, sekaligus mengajarkan anggota baru bahwa pola ini merupakan cara yang benar untuk diterima, dipikirkan dan dirasakan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah suatu nilai atau keyakinan mengenai bagaimana sesuatu hal dapat dilakukan dalam sebuah organisasi.

2. Pengertian Perusahaan

Menurut UU No.8 Tahun 1997, Pasal 1 perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang melakukan kegiatan secara tetap dan terus-menerus dengan memperoleh keuntungan dan atau laba bersih, baik yang diselenggarakan oleh orang perorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum, yang didirikan dan berkedudukan dalam wilayah negara RI.

Menurut Budiarta (2010) dalam praktek banyak kita jumpai pemakaian badan usaha dan perusahaan dalam maksud yang sama. Kedua kata tersebut haruslah dibedakan sebab akan menyangkut perbedaan lebih lanjut mengenai pengertian likuiditas, rentabilitas, dan sebagainya. Bila dilihat dari segi tujuannya maka badan usaha bertujuan untuk mencari laba sedangkan perusahaan tujuannya adalah berproduksi. Sedangkan perusahaan tidak perlu selalu punya badan usaha secara terpisah. Dari segi tempat kediaman dapat dilihat bahwa tempat kedudukan badan usaha mementingkan segi-segi yuridis dan tempat kediaman perusahaan mementingkan segi ekonomis.

Dari sudut ekonomis, perusahaan adalah suatu kumpulan atau kerja sama antara faktor-faktor produksi untuk menciptakan barang baru atau *utility* baru

yang dapat diterima masyarakat dengan tujuan memperoleh laba. Menurut pendapat lain, perusahaan adalah suatu bentuk organisasi yang bertujuan mencari laba dengan mengorganisir faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat (Budiarta, 2010).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan adalah suatu bentuk usaha yang bertujuan untuk menghasilkan satu produk dan jasa dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan dari penjualan produk dan jasa tersebut.

3. Bentuk-Bentuk Perusahaan

Menurut Budiarta (2010) organisasi bisnis secara garis besar dapat dibedakan dalam tiga jenis badan usaha sebagai berikut: perusahaan perseorangan, perkongsian (*partnership*) dan perseroan terbatas (*corporation*).

a. Perusahaan Perseorangan

Perusahaan perseorangan adalah perusahaan yang memiliki satu individu. Dalam prakteknya bentuk badan usaha ini kebanyakan merupakan perusahaan keluarga. Bentuk ini biasanya dipakai untuk kegiatan usaha kecil atau pada saat permulaan kegiatan usaha. Badan usaha perseorangan dipimpin sendiri oleh pemiliknya dan ia bertanggung jawab sepenuhnya terhadap semua resiko dan kegiatan perusahaan.

b. Perusahaan Perkongsian

Ciri utama perusahaan perkongsian pada umumnya tidak banyak berbeda dengan perusahaan perseorangan. Ukurannya relatif kecil dan dijalankan sendiri oleh pemilik-pemilikinya. Salah satu dorongan penting untuk mengembangkan

usaha perkongsian ini adalah untuk menggabungkan sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing pendirinya atau untuk melakukan kerja sama dibidang usaha yang diminati bersama.

c. Perusahaan Perseroan Terbatas

Perusahaan perseroan terbatas adalah suatu unit kegiatan usaha yang didirikan sebagai suatu institusi berbadan hukum yang pendiriannya dilakukan melalui akte notaris, dimana suatu dokumen dikemukakan yang pada dasarnya menerangkan mengenai tujuan pendiriannya, saham yang dikeluarkan, usaha yang dijalankan dan nama-nama pimpinan yang akan menjalankan perusahaan yang akan didirikan.

4. Pengertian Budaya Perusahaan

Menurut Tika (2010) budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang biasa dilakukan. Budaya perusahaan merupakan suatu realita atau kebiasaan-kebiasaan yang hidup dan dihayati oleh sebagian besar anggotanya sebab itu budaya perusahaan bukan hanya slogan-slogan yang mencerminkan nilai-nilai yang diinginkan saja tetapi harus diterapkan demi tercapainya tujuan perusahaan tersebut (Budiharjo, 2011).

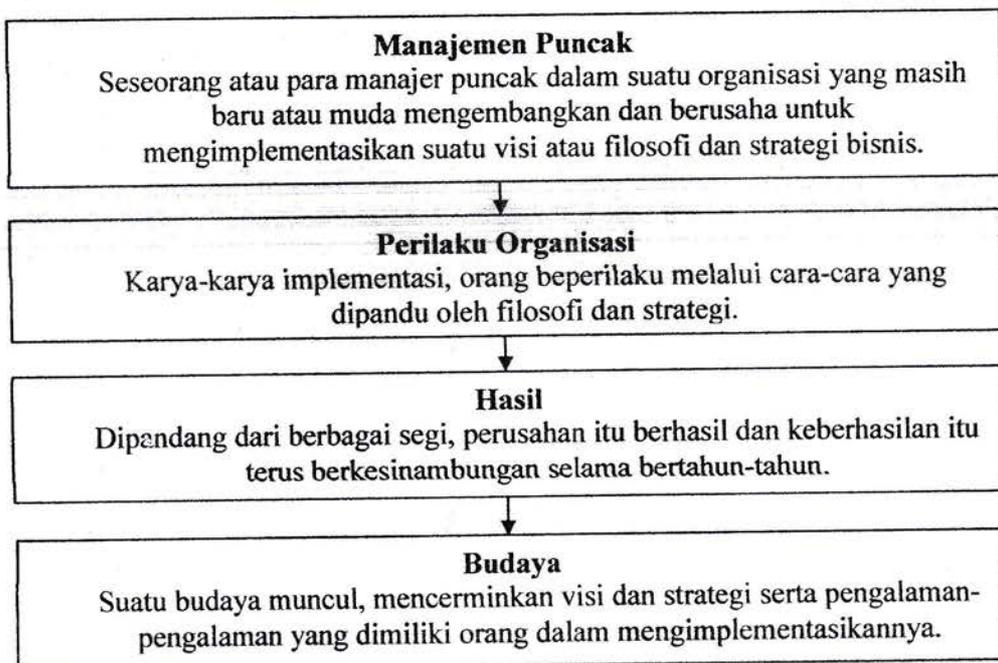
Menurut Deal dan Kenedy (dalam Tika, 2010) mengatakan bahwa budaya perusahaan adalah nilai inti sebagai esensi falsafat perusahaan untuk mencapai sukses yang didukung semua warga organisasi dan memberikan pemahaman bersama tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari ke

hari. Faktor-faktor pembentuk budaya perusahaan adalah lingkungan bisnis, nilai-nilai, pahlawan/pelopor ritus dan ritual serta jaringan budaya.

Berdasarkan uraian di atas budaya perusahaan adalah suatu nilai atau keyakinan yang dibuat oleh suatu perusahaan yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang harus ditaati oleh seluruh karyawan perusahaan sebagai pedoman perilaku mereka dari hari ke hari.

5. Proses Terbentuknya Budaya Perusahaan

Menurut Kotter dan Heskett (dalam Tika, 2010) gagasan proses pembentukan budaya organisasi/perusahaan bisa berasal dari mana saja, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak organisasi. Akan tetapi dalam perusahaan ini sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal yang mengartikulasikannya sebagai visi, strategi bisnis, filosofi, atau ketigatiganya. Berikut proses terbentuknya budaya perusahaan:



(Gambar 1: Proses Terbentuknya Budaya Perusahaan)

6. Fungsi Budaya Perusahaan

Menurut Robbins (dalam Riani, 2011) fungsi budaya perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi/perusahaan dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota perusahaan.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan perusahaan itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

7. Aspek-aspek Budaya Perusahaan

Menurut Scherriton dan Stern (dalam Tika, 2010) mengemukakan dalam budaya perusahaan terdapat empat aspek yaitu: pola ritual, gaya manajemen, sistem dan prosedur manajemen, serta norma-norma dan prosedur-prosedur tertulis dan tidak tertulis.

Pada Bank BTN juga memiliki beberapa kategori aspek-aspek untuk menerapkan budaya perusahaan mereka yang disebut Pola Prima yaitu:

- a. P : Pelayanan Prima
- b. O : Inovasi
- c. LA : Keteladanan

kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan.

b. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/karyawan untuk bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

c. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.

d. Intergrasi

Intergrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

e. Dukungan dan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas

terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi/perusahaan.

f. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan pengendalian perilaku karyawan dalam suatu organisasi.

g. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu organisasi/perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

h. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (setiap kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan pada prestasi kerja dapat mendorong karyawan suatu organisasi untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Sebaliknya sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan

frustasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja organisasi/perusahaan menjadi terhambat.

i. Toleransi Terhadap Konflik

Sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi/perusahaan.

j. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara karyawan itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik budaya perusahaan terdiri dari inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi.

D. Hubungan Budaya Perusahaan dengan Kinerja Karyawan

Menurut Riani (2011) setiap perusahaan yang telah berdiri tentunya memiliki budaya. Budaya perusahaan merupakan suatu ciri khas dari suatu perusahaan yang mencakup sekumpulan nilai-nilai kepercayaan yang membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan yang berhubungan dengan struktur formal dan informal dalam

lingkungan perusahaan. Selain itu budaya perusahaan juga merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, persepsi dan tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan, yang menentukan dan mengharuskan bagaimana cara mereka bekerja sehari-hari dan membuat mereka lebih senang dalam menjalankan tugasnya dan berpotensi untuk memiliki kinerja yang baik.

Pernyataan di atas di perkuat dengan pendapat yang di ungkapkan oleh Santono (dalam Riani, 2011) yang mengatakan bahwa “budaya perusahaan bukanlah sekedar peraturan yang tertulis, dasar operasional atau sistematika kerja yang menjadi buku suci perusahaan. Lebih dari itu, budaya perusahaan adalah spirit d’crop jiwa perusahaan, yang menjiwai keseharian dan segala aktivitas dalam perusahaan. Sangat ditekankan pentingnya budaya perusahaan yang menjadi dasar dari kinerja perusahaan agar mampu berkembang dan bersaing dalam jangka panjang.

Pemahaman tentang budaya perusahaan perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya perusahaan yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya perusahaan menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal (Kotter dan Heskett, 1997).

Gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dapat berasal dari manapun dari perseorangan atau kelompok, dari tingkatan bawah atau puncak organisasi. Budaya juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya keinginan karyawan untuk bekerja secara optimal (Kotter & Heskett, 1997).

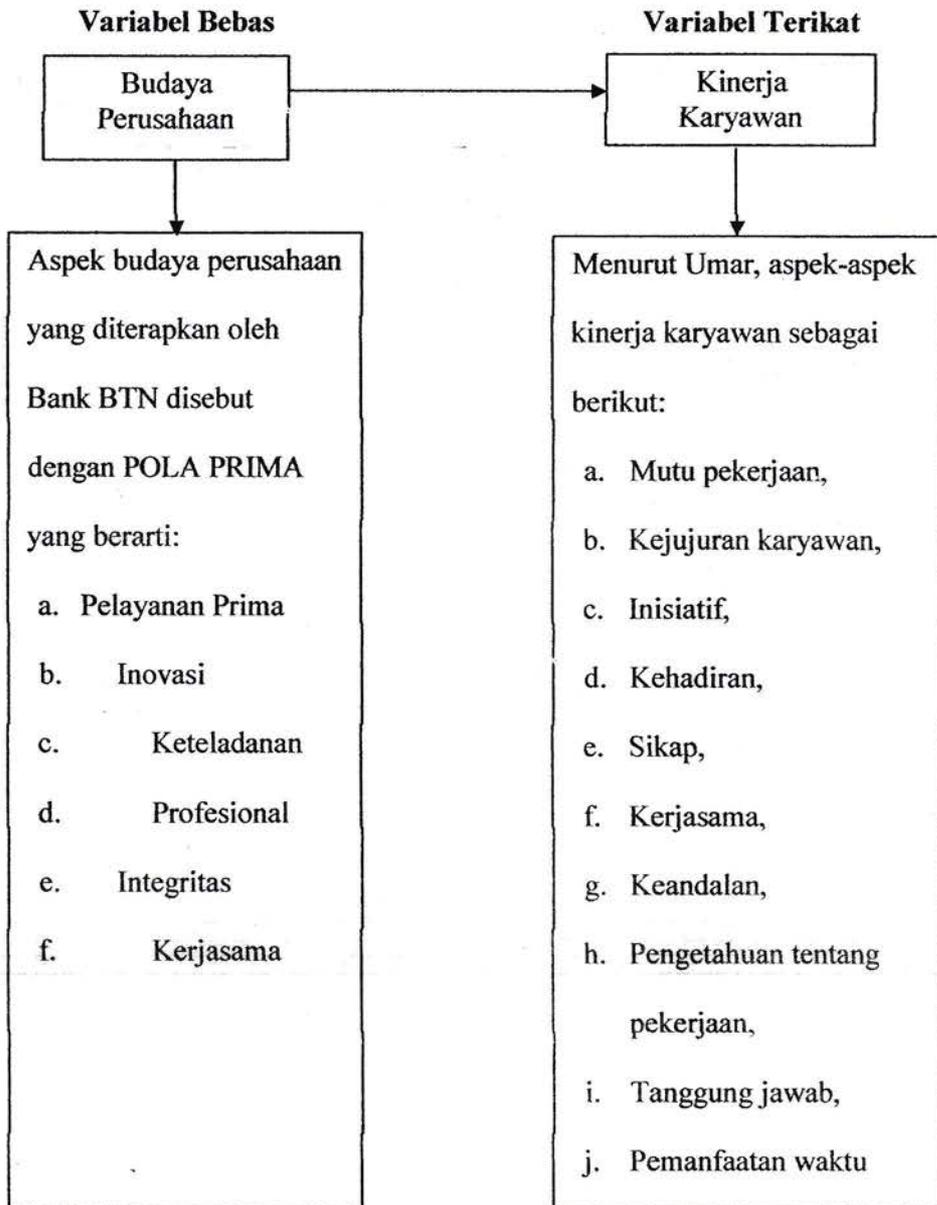
Robbin (dalam Mangkunegara, 2010) mengemukakan budaya perusahaan yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik, dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan yang mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

Menurut Kotter dan Heskett (1997) mengatakan bahwa budaya dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur perusahaan, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya perusahaan yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan dengan kinerja karyawan memiliki pengaruh diantaranya pada struktur organisasi dan fungsinya, selain itu budaya dan nilai-nilai yang ada pada suatu

perusahaan dapat membantu karyawan untuk menumbuhkan motivasi dan inovasi atau sebaliknya sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

E. Kerangka Konseptual



Keterangan :

—————> : Diteliti

F. Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: Ada hubungan positif antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan, dengan asumsi bahwa semakin baik budaya perusahaan maka, semakin baik kinerja karyawan, dimana sebaliknya semakin buruk budaya perusahaan maka akan semakin buruk kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel Bebas: Budaya Perusahaan
2. Variabel Tergantung: Kinerja karyawan

B. Definisi Operasional Penelitian

1. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan adalah suatu nilai atau keyakinan yang dibuat oleh suatu perusahaan yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang harus ditaati oleh seluruh karyawan pada perusahaan sebagai pedoman perilaku mereka dari hari ke hari. Budaya perusahaan ini dapat diukur melalui aspek budaya perusahaan yang diterapkan oleh Bank BTN yaitu Pola Prima yang merupakan perpaduan huruf dari: Pelayanan Prima, Inovasi, Keteladanan, Profesional, Integritas dan Kerjasama.

2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Kinerja karyawan ini dapat diukur melalui aspek-aspek kinerja perusahaan menurut Umar yaitu: mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama,

keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu kerja.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi Penelitian

Menurut Arikunto (2010) Suatu penelitian selalu berhadapan dengan masalah sumber data yang disebut populasi dan sampel penelitian. Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Sebagai suatu populasi, kelompok subjek ini harus memiliki ciri-ciri atau karakteristik bersama yang membedakannya dari kelompok subjek lain. Populasi penelitian adalah keseluruhan (universum) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, dan sebagainya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BTN Cabang Medan yang berjumlah 80 orang.

2. Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Arikunto (2010), sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dalam menentukan jumlah sampel Arikunto (2010), menjelaskan apabila subjek kurang dari 100 lebih baik diambil semua, sehingga penelitian merupakan penelitian populasi (*Total Sampling*). Semua populasi dalam penelitian ini akan dijadikan sampel penelitian yaitu seluruh karyawan Bank BTN Cabang Medan yang berjumlah 80 orang.

No	Jabatan	Jumlah
1	Branch Manager	1 orang
2	Consumer Deputy Branch Manager	1 orang
3	Mortgage & Consumer Lending Unit	1 orang
4	Consumer Loan Marketing	2 orang
5	Consumer Loan Service	1 orang
6	Consumer Loan Analyst	1 orang
7	Consumer Funding Services Unit	1 orang
8	Consumer Funding Marketing	2 orang
9	Post Office Alliance	1 orang
10	Customer Care Unit	1 orang
11	Staff Customer Service	3 orang
12	Commercial Deputy Branch Manager	1 orang
13	Housing Commercial Lending Unit	1 orang
14	Relationship Management	2 orang
15	Commercial Loan Analyst	2 orang
16	Commercial Funding & Service Head	1 orang
17	Government & Corp Funding	1 orang
18	Educational Institution & Other Marketing	1 orang
19	Supporting Deputy Branch Manager	1 orang
20	Operation Unit	1 orang
21	Teller Service Sub Unit	1 orang
22	Teller	5 orang
23	Vault	1 orang
24	Transaction Processing Sub Unit	1 orang
25	Clearing	2 orang
26	Transaction Processing & IT support	2 orang
27	General Administration Sub Unit	1 orang
28	Human Capital Support	1 orang
29	Logistic Support	1 orang
30	Loan Administrasi & Document Sub Unit	1 orang
31	Loan Administrasi	2 orang
32	Loan Document	1 orang
33	Accounting Control Unit	1 orang
34	Accounting & Reporting	2 orang
35	Internal Control	1 orang
36	Collection & Workout Unit	1 orang
37	Staff Collection & Workout	5 orang
38	Mailing Officer	5 orang
39	Satpam	5 orang
40	Office Boy	5 orang
41	Cleaning Service	5 orang
42	Pengemudi	5 orang
Jumlah		80 orang

**Tabel 1. Unit Kerja Bank Tabungan Negara
Cabang Medan
(Sumber : Bank BTN KCB Medan)**

D. Teknik Pengumpul Data

Untuk memperoleh data, dibutuhkan metode pengumpulan data tertentu. Metode pengumpulan data dapat dipahami sebagai cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data dapat dijelaskan dalam beberapa bagian berikut.

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah metode angket berbentuk skala yaitu skala budaya perusahaan dan skala kinerja karyawan.

1. Skala Budaya Perusahaan

Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala model *Semantic Defferensial*. Menurut Sugiono (2008) skala *semantic defferensial* ini bentuknya tidak pilihan ganda maupun *checklist*, tetapi tersusun dalam satu garis kontinun yang jawaban "*sangat positifnya*" terletak di bagian kanan garis, dan jawaban yangt "*sangat negatif*" terletak di bagian kiri garis, atau sebaliknya. Jumlah skala dibuat ganjil, misalnya tiga, lima, tujuh, sembilan dan seterusnya. Tidak ada ketentuan jumlah skala yang paling tepat.

Skala budaya perusahaan dalam penelitian ini disusun berdasarkan budaya perusahaan yang diterapkan oleh Bank BTN yaitu Pola Prima yang merupakan perpaduan huruf dari: Pelayanan Prima, Inovasi, Keteladanan, Profesional, Integritas dan Kerjasama.

2. Skala Kinerja Karyawan

Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala model *Likert*. Menurut Arikunto (2010) penilaian antara setuju dengan tidak setuju dapat dibagi menjadi empat kategori. Sedangkan bentuk pernyataannya dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu pernyataan yang *favorable* dan pernyataan yang *unfavorable*.

Skala kinerja karyawan dalam penelitian ini disusun berdasarkan aspek-aspek kinerja karyawan sebagai berikut: mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu kerja.

Pada item *favorable* sistem penilaiannya ialah SS = 4, S = 3, TS = 2, STS = 1. Pada item yang *unfavorable* dilakukan hal sebaliknya, yaitu SS = 1, S = 2, TS = 3, STS = 4.

E. Validitas Dan Reliabilitas Alat Ukur

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian selayaknya adalah alat ukur yang baik. Dimana alat ukur yang baik adalah alat ukur yang valid dan reliabel. Dimana valid dan reliabel memiliki pengertian sebagai berikut:

1. Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrument. Sebuah instrument dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat (Arikunto, 2010). Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang

diinginkan. Sebuah instrument dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud.

Teknik yang digunakan untuk menguji validitas alat ukur dalam penelitian ini adalah Analisis Product Moment dari Pearson, yakni dengan mendeklamasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item dengan skor alat ukur. Skor total ialah nilai yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor item korelasi antara skor item dengan skor total haruslah signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu, maka derajat korelasi dapat dicari dengan menggunakan koefisien dari pearson dengan menggunakan validitas sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{[(\sum x^2) - \frac{(\sum x)^2}{N}][(\sum y^2) - \frac{(\sum y)^2}{N}]}}$$

Keterangan:

r_{xy} : Koefisien korelasi antara variabel X (skor subjek setiap item) dengan variabel Y (total skor subjek dari keseluruhan item)

$\sum xy$: Jumlah dari hasil perkalian antara variabel X dengan variabel Y

$\sum x$: Jumlah skor seluruh tiap item X

$\sum y$: Jumlah skor seluruh tiap item Y

: Jumlah kuadrat skor X

: Jumlah kuadrat skor Y

N : Jumlah subjek.

2. Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrument tersebut sudah baik. Instrument yang tidak baik akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrument yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kali pun diambil, tetap akan sama. Reliabilitas menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Reliabel artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan.

Analisis reliabilitas skala budaya perusahaan dan kinerja dapat dipakai metode Alpha Cronbach's dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} : Reliabilitas instrumen

k : Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma$: Jumlah varian butir

σ_1^2 : Varian total

F. Analisis Data

Berdasarkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi *Product Moment*, dengan tujuan utama penelitian ini yakni ingin melihat apakah ada hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan. Untuk tujuan ini, dilakukan pengukuran empirik dengan menggunakan uji statistik korelasi *Product Moment* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{[(\sum x^2) - \frac{(\sum x)^2}{N}][(\sum y^2) - \frac{(\sum y)^2}{N}]}}$$

Keterangan:

r_{xy} : Koefisien korelasi antara variabel X (skor subjek setiap item) dengan variabel Y (total skor subjek dari keseluruhan item)

$\sum xy$: Jumlah dari hasil perkalian antara variabel X dengan variabel Y

$\sum x$: Jumlah skor seluruh tiap item X

$\sum y$: Jumlah skor seluruh tiap item Y

: Jumlah kuadrat skor X

: Jumlah kuadrat skor Y

N : Jumlah subjek.

Sebelum dilakukan analisis data dengan menggunakan teknik analisis Product Moment, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yaitu:

1. Uji normalitas yaitu, untuk mengetahui apakah distribusi data dari variabel penelitian telah menyebar secara normal.
2. Uji linieritas, yaitu untuk mengetahui apakah data variabel bebas memiliki hubungan yang linier dengan variabel terikat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan disampaikan berbagai hal yang berhubungan dengan penelitian ini, diantaranya adalah (A) Orientasi Kancha dan Persiapan Penelitian, (B) Pelaksanaan Penelitian, (C) Analisis Data dan Hasil Penelitian, (D) Pembahasan.

A. Orientasi Kancha dan Persiapan Penelitian

1. Orientasi Kancha

Penelitian ini dilaksanakan pada karyawan yang bekerja di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. (Bank BTN). Bank BTN merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Secara de facto lembaga ini sudah ada sejak masa pemerintahan Hindia Belanda. Catatan sejarah menyebutkan Bank Tabungan Negara bermula dari Postpaarbank yang didirikan berdasarkan Koninklijk Besluit No. 27 tahun 1897 tanggal 16 Oktober dan berlaku tanggal 1 Juli 1898. Tujuan didirikannya Postpaarbank antara lain untuk mendidik rakyat gemar menabung dan sekaligus memperkenalkan lembaga perbankan. Keberadaan Postpaarbank ini berlangsung terus hingga pendudukan Jepang dan oleh pemerintahan Jepang tepatnya tanggal 1 April 1945 Postpaarbank diubah menjadi "Tyokin Kyoku". Sesudah Proklamasi Kemerdekaan RI 17 Agustus 1945, Tyokin Kyoku secara keseluruhan diambil alih oleh pemerintah RI dan diberi nama " Kantor Tabungan Pos". Tetapi lembaga ini belum dapat menjalankan fungsinya

dengan lancar. Pada Agresi Militer II tahun 1948, dimana Yogyakarta sebagai Ibukota RI jatuh ke tangan Belanda menyebabkan aktivitas Kantor Tabungan Pos dilanjutkan di Yogyakarta dengan nama "**Bank Tabungan Pos**".

Pada tahun 1953 melalui Undang-undang No. 36 tahun 1953 Lembaran Negara No. 86 tahun 1953 ditetapkan Undang-undang tentang Bank Tabungan Pos. Bank Tabungan Pos berganti nama menjadi "**Bank Tabungan Negara**" sesuai dengan Peraturan Pemerintah pengganti Undang-undang No. 4 tahun 1963 tanggal 22 Juni 1963. Kemudian melalui Undang-undang No. 2 tahun 1964 Lembaga Negara No. 51 ditetapkan Undang-undang tentang Bank Tabungan Negara yang mencabut Undang-Undang No. 36 tahun 1953 yang telah diubah terakhir dengan Perpu No. 4 tahun 1953. Dengan alasan "Program Ekonomi", tahun 1965 Bank Tabungan Negara diintegrasikan kedalam "**Bank Indonesia**" melalui penetapan Presiden No. 11 tahun 1965 Lembaran Negara yang berlaku sejak 21 Juni 1964.

Kemudian dengan penetapan Presiden tersebut, Bank Umum Milik Negara termasuk Bank Tabungan Negara berubah menjadi Bank Tunggal Milik Negara, kemudian dengan SK Menteri Urusan Bank Sentral No. 65/UBS/1965 tanggal 30 Juli 1965 Bank Tabungan Negara ditetapkan menjadi "**Bank Negara Indonesia Unit V**". Berdasarkan Undang-Undang No. 20 tahun 1968, pemerintah Orde Baru mengubah lagi Bank Negara Indonesia Unit V menjadi "**Bank Tabungan Negara**" dimana tugas dan usahanya diarahkan untuk perbaikan ekonomi rakyat dan pembangunan ekonomi nasional dengan jalan menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan. Selain itu, sesuai dengan Surat

Menteri Keuangan Republik Indonesia No. B-49/MK/IV/I/1974, BTN ditunjuk sebagai wadah pembiayaan proyek pembangunan Perumahan Rakyat yang bentuknya berupa "pinjaman kepada pembeli rumah".

Selanjutnya untuk memperluas usahanya, tahun 1989 berdasarkan Surat BI No. 22/9/DIR/UPG tanggal 29 April 1989, Bank BTN diijinkan beroperasi sebagai Bank Umum. Berdasarkan undang-undang No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan dan Peraturan Pemerintah RI No. 24 tahun 1992 tentang penyesuaian bentuk hukum Bank BTN menjadi " **Perusahaan Perseroan Terbatas (Persero) PT. Bank Tabungan Negara** " oleh karena itu Bank BTN yang didirikan berdasarkan Undang-Undang No. 20 tahun 1968 dibubarkan dan dilanjutkan secara langsung oleh Bank Tabungan Negara (Persero). Penyesuaian bentuk hukum tersebut secara langsung oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero). Penyesuaian bentuk hukum tersebut sesuai SK Menteri Keuangan No. S-940/MK.01/1992 tanggal 31 Juli 1992.

Berdasarkan kilasan sejarah tersebut maka tanggal 9 Februari lebih tepat dijadikan sebagai titik tolak hari jadi Bank BTN. Dalam perkembangan selanjutnya tugas Bank Tabungan Negara semakin bertambah ketika pada tanggal 29 Januari 1974 Pemerintah melalui Surat Menteri Keuangan No. B-49/MK/1974, memberikan tugas untuk menyalurkan dana kredit perumahan melalui Pemberian Kredit Pemilikan Rumah (KPR) yang berlangsung sampai saat ini. Tugas khusus inilah yang selanjutnya menjadikan Bank BTN sebagai Bank Pelopor KPR, bahkan menjadi Bank yang terkemuka dalam bisnis pembiayaan KPR.

Ruang lingkup usaha Bank BTN semakin luas dengan diizinkan untuk beroperasi sebagai Bank Umum, yaitu melalui surat BI No. 22/9/DIR/UPG tanggal 29 April 1989. status hukum BTN selanjutnya dirubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Bank Tabungan Negara melalui Peraturan Pemerintah RI No. 24 tahun 1992 tentang penyesuaian bentuk hukum BTN.

Sampai sekarang PT. Bank Tabungan Negara (Persero) telah berkembang keseluruh wilayah Indonesia dan memiliki jaringan cukup luas yang meliputi 756 kantor layanan dan 6. 048 SDM, serta 5 juta nasabah termasuk Kantor Cabang Medan.

2. Persiapan Penelitian

a. Persiapan Administrasi

Sebelum penelitian dilaksanakan, terlebih dahulu diadakan persiapan penelitian yang meliputi persiapan administrasi, yaitu masalah perizinan yang meliputi perizinan dari pihak PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Medan. Langkah-langkah yang dilakukan dimulai dari mendatangi pihak Bank BTN khususnya di bagian umum guna meminta kesediaan untuk mengadakan penelitian. Setelah ada persetujuan dari pihak Bank BTN, maka selanjutnya meminta surat pengambilan data dari Fakultas Psikologi Universitas Medan Area (UMA).

b. Persiapan Alat Ukur Penelitian

Persiapan yang dimaksud adalah mempersiapkan alat ukur yang nantinya digunakan untuk penelitian. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala budaya perusahaan dan skala kinerja karyawan.

- Skala Budaya Perusahaan

Skala budaya perusahaan disusun berdasarkan budaya perusahaan yang telah ada di Bank BTN yang disebut POLA PRIMA, yakni Pelayanan Prima, Inovasi, Keteladanan, Profesionalisme, Integritas, dan Kerja Sama.

Skala budaya perusahaan ini menggunakan *Skala Semantic Deffrensial*, yakni skala yang tidak berbentuk pilihan ganda, tetapi tersusun dalam satu garis kontinu yang jawaban "*sangat positif*" terletak di bagian kanan garis, dan yang jawaban "*sangat negatif*" terletak di bagian kiri garis, atau sebaliknya. Jumlah skala dibuat ganjil, misalnya tiga, lima, tujuh, sembilan dan seterusnya. Tidak ada ketentuan jumlah skala yang paling tepat.

Tabel 2. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Budaya Perusahaan Sebelum Uji Coba

No	Aspek-aspek Budaya Perusahaan	Nomor Butir	Jumlah
1.	Pelayanan Prima	1, 2, 3, 4, 22, 23, 35, 36, 47, 48, 59, 60	12
2.	Inovasi	5, 6, 24, 25, 26, 37, 38, 49, 50, 61, 62	11
3.	Keteladanan	7, 8, 9, 10, 27, 28, 39, 40, 51, 52, 63, 64	12
4.	Profesionalisme	11, 12, 13, 14, 29, 30, 41, 42, 53, 54, 65, 66	12
5.	Integritas	15, 16, 17, 18, 31, 32, 43, 44, 55, 56, 67, 68	12
6.	Kerja Sama	19, 20, 21, 33, 34, 45, 46, 57, 58, 69, 70, 71	12
	TOTAL	71	

- Skala Kinerja Karyawan

Skala kinerja karyawan dalam penelitian ini disusun berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Umar (dalam Mangkunegara, 2010) yaitu mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu kerja.

Skala kinerja karyawan ini menggunakan *Skala Likert*, yaitu skala yang menggunakan 4 (empat) alternatif. Penilaian yang diberikan kepada masing-masing jawaban subjek pada setiap pernyataan *favorable* adalah Sangat Setuju (SS) mendapat nilai 4, Setuju (S) mendapat nilai 3, Tidak Setuju (TS) mendapat nilai 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) mendapat nilai 1. Untuk Pernyataan bersifat *unfavorable* adalah Sangat Setuju (SS) mendapat nilai 1, Setuju (S) mendapat nilai 2, Tidak Setuju (TS) mendapat nilai 3, dan Sangat Tidak Setuju (STS) mendapat nilai 4.

**Tabel 3. Distribusi Butir-butir Pernyataan Skala Kinerja Karyawan
Sebelum Uji Coba**

No	Aspek-aspek Kinerja Karyawan	Nomor Butir		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1.	Mutu Pekerjaan	1, 21, 41, 60, 67, 76	2, 22, 43, 63, 75, 81	12
2.	Kejujuran Karyawan	3, 23, 42, 61, 68, 94	4, 24, 44, 64, 82, 91	12
3.	Inisiatif	5, 25, 45, 69, 77, 95	6, 26, 65, 83, 92, 96	12
4.	Kehadiran	7, 27, 47, 70, 78, 84	8, 28, 50, 66, 93, 97	12
5.	Sikap	9, 29, 48, 79, 85, 98	10, 30, 51, 71, 100, 102	12
6.	Kerja Sama	11, 31, 49, 80, 99, 103	12, 32, 52, 72, 86, 101	12
7.	Keandalan	13, 33, 53, 108, 117, 118	14, 34, 56, 73, 87, 116	12
8.	Pengetahuan Tentang Pekerjaan	15, 35, 54, 88, 109, 119	16, 36, 57, 74, 112, 114	12
9.	Tanggung Jawab	17, 37, 46, 55, 89, 110,	18, 38, 58, 106, 107, 115	12
10.	Pemanfaatan Waktu Kerja	19, 39, 59, 90, 104, 111	20, 40, 62, 105, 113, 120	12
	TOTAL	60	60	120

B. Pelaksanaan Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan pada tanggal 30 Agustus 2013 sampai 14 September 2013 pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Kantor Cabang Medan sebanyak 80 orang. Data dari penelitian ini menggunakan *try out* terpakai, artinya digunakan sebagai data uji coba sekaligus data penelitian. Skala disebar sebanyak 80 eksampilar dan semuanya dapat dianalisis untuk mengetahui validitas dan reliabilitas skala budaya perusahaan dan skala kinerja

tersebut. Alat ukur yang digunakan berupa skala budaya perusahaan yang terdiri dari 71 butir dan skala kinerja karyawan yang terdiri dari 120 butir. Peneliti dibantu oleh Sekretaris bagian umum Bank BTN untuk mendatangi ruangan kerja para karyawan, meminta izin kepada semua karyawan untuk menyebarkan skala. Peneliti memberikan skala tidak secara bersamaan. Pada hari pertama peneliti memberikan skala kinerja karyawan dan pada hari selanjutnya memberikan skala budaya perusahaan.

Sebelum skala diisi oleh karyawan, peneliti menjelaskan bagaimana petunjuk pengisian skala dan peneliti juga menjelaskan bahwa skala harus diisi semua. Kemudian peneliti menunggu subjek mengerjakan skala hingga selesai dan mengumpulkan skala tersebut kepada peneliti.

Setelah skala dikumpul, selanjutnya dilakukan penilaian terhadap butir skala dengan cara membuat format nilai berdasarkan skor-skor yang ada setiap lembarnya. Kemudian skor yang merupakan pilihan subjek pada setiap butir pernyataan dipindahkan ke program *Microsoft Office Excel 2007* yang sesuai dengan keperluan tabulasi data, yaitu lajur untuk nomor pernyataan dan baris untuk nomor subjek.

1. Hasil Uji Coba Skala Budaya Perusahaan

Berdasarkan data uji coba skala budaya perusahaan menunjukkan dari 71 butir pernyataan terdapat 1 butir pernyataan yang gugur, yaitu butir nomor 16 sedangkan butir yang valid berjumlah 70 butir pernyataan. Berikut ini adalah tabel distribusi butir-butir valid dari skala budaya perusahaan.

**Tabel 4. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala
Budaya Perusahaan Setelah Uji Coba**

No	Aspek-aspek Budaya Perusahaan	Nomor Butir		Jumlah	Jumlah Butir Yang Valid
		Valid	Gugur		
1.	Pelayanan Prima	1, 2, 3, 4, 22, 23, 35, 36, 47, 48, 59, 60	-	12	12
2.	Inovasi	5, 6, 24, 25, 26, 37, 38, 49, 50, 61, 62	-	11	11
3.	Keteladanan	7, 8, 9, 10, 27, 28, 39, 40, 51, 52, 63, 64	-	12	12
4.	Profesionalisme	11, 12, 13, 14, 29, 30, 41, 42, 53, 54, 65, 66	-	12	12
5.	Integritas	15, 17, 18, 31, 32, 43, 44, 55, 56, 67, 68	1	12	11
6.	Kerja Sama	19, 20, 21, 33, 34, 45, 46, 57, 58, 69, 70, 71	-	12	12
Jumlah		71	1	71	70

Setelah selesai pengujian validitas butir, kemudian dilanjutkan dengan analisis keandalan (reliabilitas). Teknik uji reliabilitas skala budaya perusahaan menggunakan metode *Alpha Cronbach's*. Indeks reliabilitas yang diperoleh sebesar = 0,977. Hal ini menyatakan bahwa skala yang disusun dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

2. Hasil Uji Coba Skala Kinerja Karyawan

Berdasarkan data uji coba skala kinerja karyawan menunjukkan dari 120 butir pernyataan terdapat 15 butir pernyataan yang gugur, yaitu butir nomor 2, 13, 14, 15, 16, 21, 53, 54, 61, 79, 96, 110, 118, 119, 120 sedangkan butir yang valid berjumlah 105 butir pernyataan. Berikut ini adalah tabel distribusi butir-butir valid dari skala kinerja karyawan.

Tabel 5. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Kinerja Karyawan Setelah Uji Coba

NO	Aspek-aspek Kinerja Karyawan	Nomor Butir				Jlh	Jlh Butir Yang Valid
		Favourable		Unfavourable			
		Valid	Gugur	Valid	Gugur		
1.	Mutu Pekerjaan	1, 41, 60, 67, 76	21	22, 43, 63, 75, 81	2	12	10
2.	Kejujuran Karyawan	3, 23, 42, 68, 94	61	4, 24, 44, 64, 82, 91	-	12	11
3.	Inisiatif	5, 25, 45, 69, 77, 95	-	6, 26, 65, 83, 92,	96	12	11
4.	Kehadiran	7, 27, 47, 70, 78, 84	-	8, 28, 50, 66, 93, 97	-	12	12
5.	Sikap	9, 29, 48, 85, 98	79	10, 30, 51, 71, 100, 102	-	12	11
6.	Kerja Sama	11, 31, 49, 80, 99, 103	-	12, 32, 52, 72, 86, 101	-	12	12
7.	Keandalan	33, 108, 117	13, 53, 118	34, 56, 73, 87, 116	14	12	8
8.	Pengetahuan Tentang Pekerjaan	35, 88, 109	15, 54, 119	36, 57, 74, 112, 114	16	12	8

9.	Tanggung Jawab	17, 37, 46, 55, 89,	110	18, 38, 58, 106, 107, 115	-	12	11
10.	Pemanfaatan Waktu Kerja	19, 39, 59, 90, 104, 111	-	20, 40, 62, 105, 113	120	12	11
Jumlah		50	10	55	5	120	105

Setelah selesai pengujian validitas butir, kemudian dilanjutkan dengan analisis keandalan (reliabilitas). Teknik uji reliabilitas skala kinerja karyawan menggunakan metode *Alpha Cronbach's*. Indeks reliabilitas yang diperoleh sebesar = 0,966. Hal ini menyatakan bahwa skala yang disusun dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

C. Analisis Data dan Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan sistem *try out* terpakai artinya data yang sudah diambil dalam uji coba skala ukur, kembali digunakan sebagai data untuk penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Analisis Korelasi *Product Moment*. Hal ini dilakukan sesuai dengan judul penelitian dan identifikasi variabel-variabelnya, dimana Analisis Korelasi *Product Moment* digunakan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel bebas dengan satu variabel terikat.

Namun sebelum dianalisis dengan teknik Analisis Korelasi *Product Moment*, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi terhadap variabel yang menjadi pusat perhatian, yaitu data variabel terikat kinerja karyawan dan variabel bebas

budaya perusahaan, yang meliputi uji normalitas sebaran dan uji linieritas hubungan.

1. Uji Asumsi

a. Uji Normalitas Sebaran

Uji normalitas sebaran dilakukan untuk membuktikan bahwa penyebaran dan penelitian yang menjadi pusat perhatian, menyebar berdasarkan prinsip kurva normal. Uji normalitas sebaran dianalisis dengan menggunakan uji *One Kolmogrov – Smirnov*. Berdistribusi sesuai dengan prinsip kurva normal sebagai kriterianya apabila $p > 0,050$ maka sebarannya dikatakan normal, sebaliknya apabila $p < 0,050$ sebarannya dikatakan tidak normal (Nisfiannoor, 2009). Tabel berikut ini merupakan rangkuman hasil perhitungan uji normalitas sebaran.

Tabel 6. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran

Variabel	RERATA	SD	K-S	p	Keterangan
Variabel Budaya Perusahaan	404,525	56,444	1,888	0,052	Normal
Variabel Kinerja karyawan	339,662	29,114	0,772	0,590	Normal

Keterangan:

RERATA = Nilai rata-rata

K-S = Koefisien kolmogorov-smirnov

SB = Simpangan baku (Standart deviasi)

p = Peluang terjadinya kesalahan

2. Uji Linieritas

a. Uji Linieritas Hubungan

Uji linieritas hubungan dimaksudkan untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dalam penelitian ini. Artinya apakah budaya perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan uji linieritas, dapat diketahui apakah variabel bebas dengan variabel terikat dalam penelitian ini dapat atau tidak dianalisis secara korelasional. Hasil analisis menunjukkan bahwa antara variabel bebas budaya perusahaan mempunyai hubungan yang linier terhadap variabel terikat kinerja karyawan. Sebagai kriterianya apabila p linierity $< 0,05$ maka dapat dinyatakan mempunyai derajat hubungan yang linier (Nisfiannoor, 2009). Nilai-nilai hubungan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 7. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linieritas Hubungan

KORELASIONAL	F Beda	p Beda	KETERANGAN
X - Y	19,728	0,000	Linier

Keterangan:

X = Budaya perusahaan

Y = Kinerja karyawan

F BEDA = Koefisien linieritas

p BEDA = Proporsi peluang ralat

b. Hasil Perhitungan Analisis Data

Berdasarkan hasil analisis dengan Metode Analisis Korelasi *Product Moment*, diketahui bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan, dimana $r_{xy} = 0,449$; $p = 0,000 < 0,010$. Artinya semakin baik budaya perusahaan, maka semakin baik kinerja karyawan.

Koefisien determinan (r^2) dari hubungan antara variabel bebas X dengan variabel terikat Y adalah sebesar $r^2 = 0,202$. Ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dibentuk oleh budaya perusahaan sebesar 20,2%. Tabel di bawah ini merupakan rangkuman hasil perhitungan *r product moment*.

Tabel 8. Rangkuman Perhitungan *r Product Moment*

Statistik	Koefisien (r_{xy})	Koef. Det. (r^2)	p	BE%	Ket
X - Y	0,449	0,202	0,000	20,2	S

Keterangan:

X = Budaya perusahaan

Y = Kinerja karyawan

r_{xy} = Koefisien hubungan antara X dengan Y

r^2 = Koefisien determinan X terhadap Y

p = Peluang terjadinya kesalahan

BE% = Bobot sumbangan efektif X terhadap Y dalam persen

Ket = Sangat signifikan pada taraf signifikansi 1% atau $p < 0,010$.

3. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik

a. Mean Hipotetik/Nilai Rata-rata

Untuk variabel budaya perusahaan, jumlah butir yang valid adalah sebanyak 70 butir yang diformat dengan skala Semantic Differensial dalam 7 pilihan jawaban, maka mean hipotetiknya adalah $\{(70 \times 1) + (70 \times 7)\} : 2 = 280,00$. Kemudian untuk variabel kinerja karyawan, jumlah butir yang valid adalah sebanyak 105 butir yang diformat dengan skala Likert dalam 4 pilihan jawaban, maka mean hipotetiknya adalah $\{(105 \times 1) + (105 \times 4)\} : 2 = 262,50$.

b. Mean Empirik

Berdasarkan analisis data, seperti yang terlihat dari analisis uji normalitas sebaran diketahui bahwa, mean empirik variabel budaya perusahaan adalah 404,525 sedangkan untuk variabel kinerja karyawan, mean empiriknya adalah 339,662.

c. Kriteria

Dalam upaya mengetahui kondisi budaya perusahaan dan kinerja karyawan, maka perlu dibandingkan antara mean/nilai rata-rata empirik dengan mean/nilai rata-rata hipotetik dengan memperhatikan besarnya bilangan SB atau SD dari masing-masing variabel. Untuk variabel budaya perusahaan nilai SB atau SDnya adalah 56,445, sedangkan untuk variabel kinerja karyawan adalah 29,114.

Selanjutnya dari besarnya bilangan SB atau SD tersebut, maka untuk variabel budaya perusahaan, apabila mean/nilai rata-rata hipotetik <

mean/nilai rata-rata empirik, dimana selisihnya melebihi bilangan satu SB/SD, maka dinyatakan bahwa budaya perusahaan individu tergolong baik dan apabila mean/nilai rata-rata hipotetik > mean/nilai rata-rata empirik, dimana selisihnya melebihi bilangan satu Simpangan Baku/Standar Deviasi, maka dinyatakan bahwa budaya perusahaan individu tergolong buruk.

Untuk variabel kinerja karyawan, apabila mean/nilai rata-rata hipotetik < mean/nilai rata-rata empirik, dimana selisihnya melebihi bilangan satu SB/SD, maka dinyatakan bahwa kinerja karyawan individu tergolong baik dan apabila mean/nilai rata-rata hipotetik > mean/nilai rata-rata empirik, dimana selisihnya melebihi bilangan satu Simpangan Baku/Standar Deviasi, maka dinyatakan bahwa kinerja karyawan individu tergolong buruk. Gambaran selengkapnya mengenai perbandingan mean/nilai rata-rata hipotetik dengan mean/nilai rata-rata empirik dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 9. Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Nilai Rata-rata Empirik

Variabel	SB / SD	Nilai Rata-Rata		Keterangan
		Hipotetik	Empirik	
Budaya Perusahaan	56,445	280,000	404,525	Baik
Kinerja karyawan	29,114	262,500	339,662	Baik

Berdasarkan perbandingan kedua nilai rata-rata di atas (mean hipotetik dan mean empirik), maka diketahui bahwa karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Medan memiliki budaya perusahaan yang baik. Selain itu diketahui juga bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja karyawan yang baik.

D. Pembahasan

Berdasarkan analisis *Product Moment* diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Medan ($r_{xy} = 0,449$; $p = 0,000$), yang artinya semakin baik budaya perusahaan maka semakin baik kinerja karyawan Bank BTN. Sebaliknya semakin buruk budaya perusahaan maka semakin buruk kinerja karyawan Bank BTN. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan diterima.

Bank BTN telah memiliki budaya perusahaan. Nilai-nilai budaya perusahaan dibuat sebagai fondasi perusahaan untuk memiliki kesamaan komitmen, berfikir dan bertindak dalam menjalankan visi dan misi perusahaan. Budaya perusahaan ini berlaku bagi insan Bank BTN dari jajaran komisaris, direksi, pemimpin divisi sampai jajaran pegawai terendah dalam struktur organisasi. Budaya perusahaan ini adalah prinsip-prinsip yang diyakini baik dan benar dalam mencapai tujuan perusahaan yang menjadi landasan kebijakan dan aturan yang mengarahkan perilaku karyawan didalam perusahaan.

Sesuai dengan pendapat Riani (2011) yang mengemukakan setiap perusahaan yang telah berdiri tentunya memiliki budaya. Budaya biasanya berhubungan dengan bagaimana perusahaan membangun komitmen mewujudkan visi dan misi, menenangkan hati nasabah, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan. Budaya perusahaan merupakan suatu ciri khas dari suatu perusahaan yang mencakup sekumpulan nilai-nilai kepercayaan yang membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan dalam lingkungan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti proses internalisasi budaya perusahaan telah berhasil dan sudah diterapkan dilingkungan kerja Bank BTN terbukti dari hasil penelitian hanya 2 karyawan yang belum melaksanakan budaya perusahaan dengan baik, hasil ini tertutupi dengan 78 karyawan yang menggunakan budaya perusahaan dengan baik, hasil ini menyimpulkan bahwa karyawan Bank BTN telah menggunakan budaya perusahaan, berbeda dengan hasil observasi awal, dimana setiap karyawan telah menerapkan perilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya perusahaan Bank BTN. Hasil data yang didapat oleh peneliti melalui angket yang disebar terdapat beberapa karyawan yang memilih pernyataan yang mengarah pada jawaban yang ideal. Disamping itu juga terdapat karyawan yang menerapkan budaya perusahaan dengan baik, setelah menerapkan budaya perusahaan dalam bekerja setiap karyawan menjadi nyaman berada dilingkungan kantor. Maka dari itu setiap karyawan mulai menjalankan budaya perusahaan dengan cara mengikuti kebijakan untuk sarapan dan makan siang bersama, saling mengingatkan sesama karyawan untuk memperhatikan

kelengkapan kerja dalam penampilan fisik, menggunakan media baner dan poster untuk saling mengingatkan para karyawan yang diletakkan diruangan dan lingkungan Bank BTN, mengikuti breafing dari kepala unit setiap pagi guna mengarahkan dan meningkatkan keinginan para karyawan dalam bekerja.

Budaya perusahaan yang telah berhasil menjadi nilai-nilai bersama dalam perusahaan dapat juga mempengaruhi kinerja karyawan, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kotter dan Heskett (1997) yaitu bila proses internalisasi budaya perusahaan menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa menyatu dengan instansinya, dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti proses internalisasi budaya perusahaan memiliki hubungan dengan kinerja karyawan dilingkungan kerja Bank BTN terbukti dari hasil penelitian hanya 1 karyawan yang memiliki kinerja yang belum baik, hasil ini tertutupi dengan 79 karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di Bank BTN telah baik.

Kinerja karyawan di Bank BTN tergolong baik dikarenakan beberapa hal, diantaranya adalah karyawan yang di terima di Bank BTN harus melalui perekrutan yang ketat, sebelum ditempatkan di unit kerja, mereka terlebih dahulu diberikan pelatihan agar karyawan mampu bekerja sesuai dengan jobdesk yang akan dikerjakan. Pelatihan juga diadakan untuk pegawai tetap, pelaksanaan pelatihan yang diberikan berupa materi baru maupun refreshing untuk meningkatkan kompetensi pegawai sesuai bidang (analisis, operation, customer service, teller dll) minimal sekali setahun. Hal ini didukung dengan adanya

fasilitas yang memadai yang telah disediakan oleh Bank BTN. Selain itu pimpinan karyawan di lingkungan Bank BTN juga selalu melakukan perubahan/penyesuaian beberapa unit kerja agar lebih fokus dalam mengelola pekerjaan.

Hal lain yang membuktikan bahwa kinerja karyawan di Bank BTN tergolong baik karena setiap karyawan berusaha mencapai target perusahaan, mengakui kepada atasan apabila laporan pekerjaannya belum selesai, menguasai bidang pekerjaan sesuai dengan jabatannya, mampu memanfaatkan waktu dalam bekerja, mampu bekerja sama dalam suatu kelompok seperti mengadakan forum diskusi antar unit secara berkala, karyawan juga sering mengikuti pelatihan untuk menambah pengalamannya, bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya, karyawan juga peduli terhadap kebersihan dan kekerabatan dalam lingkungan kerja, karyawan juga siap menerima kritikan dari rekan kerja ataupun atasan, dan karyawan mampu menghadapi setiap tantangan yang ada. Bank BTN juga memberikan simbol penghargaan kepada karyawan yang menjalankan budaya perusahaan dan memiliki prestasi kerja dengan baik, dengan adanya penghargaan tersebut membuat mereka lebih senang dalam menjalankan tugasnya dan berpotensi untuk memiliki kinerja yang baik.

Dari hasil penelitian ini juga diketahui bahwa budaya perusahaan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 20,2 %. Ini berarti masih terdapat 79,8 % faktor-faktor lain yang diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor eksternal dan internal seperti yang dipaparkan oleh Timple (dalam Mangkunegara, 2010), yang menyatakan bahwa faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Menurut Wibowo (2012) ada beberapa beberapa faktor yang membuat kinerja seorang karyawan baik, yang pertama, menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai yaitu pernyataan tentang maksud mendefenisikan tentang apa yang harus dicapai, sedangkan sistem nilai mendefenisikan tentang perilaku yang diharapkan dalam mencapai maksud tersebut. Kedua, manajemen strategis merupakan merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dapat berakibat dalam formulasi dan implementasi dari strategi, yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. Ketiga, manajemen sumber daya manusia yaitu menyarankan praktik kinerja tinggi manajemen sumber daya manusia melalui harmonisasi criteria, merancang pekerjaan, mengembangkan organisasi pembelajaran, dsb. Keempat, pengembangan organisasi yaitu berkepentingan dengan perencanaan dan implementasi program. Kelima, konteks organisasi yaitu hubungannya dengan organisasi, kinerja atau proses pelaksanaan kerja dan hasil kerja suatu organisasi. Keenam, desain kerja merupakan spesifikasi dari isi, metode dan

hubungan pekerjaan dengan maksud untuk memuaskan persyaratan teknis dan organisasional. Ketujuh, fungsionalisasi yaitu bagaimana suatu organisasi berfungsi merupakan faktor kontekstual yang secara langsung mempengaruhi proses desain dan operasi manajemen kinerja, filosofi dan desain tidak terelakkan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku. Serta yang kedelapan adalah kerja sama yaitu pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja tim yang terdiri dari sekelompok orang dengan latar belakang budaya berbeda dan kompetensinya bervariasi.

Pendapat lain menurut Davis (dalam Mangkunegara, 2010) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor kemampuan (*ability*) yaitu secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*Knowledge + Skill*). Faktor Motivasi (*Motivation*) yaitu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya.

Berdasarkan hasil penelitian ini juga diperoleh bahwa hubungan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan tergolong positif. Kemungkinan yang menyebabkan hubungan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan memiliki Bank Tabungan Negera memiliki budaya perusahaan yang sangat kuat dan sudah tertanam di dalam diri setiap karyawan sejak dahulu yaitu Pola Prima. Selain itu budaya perusahaan juga terus disampaikan secara konsisten kepada setiap karyawan yang membuat setiap karyawan menjadi bersemangat untuk bekerja dengan mengikuti aturan dan nilai yang berlaku.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dibuat, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan ($r_{xy} = 0,449$; $p = 0,000$). Artinya semakin baik budaya perusahaan, maka semakin baik kinerja karyawan Bank BTN. Sebaliknya, semakin buruk budaya perusahaan, maka semakin buruk kinerja karyawan pada Bank BTN. Dari hasil penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
2. Sumbangan yang diberikan oleh variabel budaya perusahaan dengan kinerja karyawan adalah sebesar 20, 2%. Ini berarti masih terdapat 79, 8% dari faktor-faktor lain yang diperkirakan mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor lain itu adalah faktor internal dan eksternal, pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, dan kerja sama, serta faktor kemampuan dan faktor motivasi yang keduanya bersumber pada diri karyawan.
3. Secara umum budaya perusahaan pada karyawan Bank BTN tergolong baik ($404,525 > 280,000$). Disamping itu kinerja karyawan Bank BTN

tergolong baik ($339,662 > 262,500$, dengan selisih yang melebihi SD atau SB sebesar 77, 152).

B. Saran

Sejalan dengan hasil penelitian serta kesimpulan yang telah dibuat, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut.

1. Saran kepada karyawan

Disarankan kepada karyawan hendaknya mempertahankan kinerja yang telah dimiliki dan senantiasa selalu menerapkan dan meningkatkan budaya perusahaan agar mempermudah dalam bekerja. Sebagai seorang karyawan hendaknya tidak pernah bosan untuk berkeinginan meningkatkan kemampuan dalam bekerja dengan mengikuti setiap pelatihan, tes evaluasi dan selalu mengikuti informasi terbaru tentang hal-hal yang bersangkutan dengan pekerjaannya, serta selalu intens dalam berkomunikasi dengan atasan maupun rekan kerja agar menghasilkan kinerja yang baik.

2. Saran kepada perusahaan

Disarankan kepada pihak perusahaan agar lebih berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Hendaknya perusahaan sering mengadakan pelatihan, breafing, evaluasi terhadap hasil kerja semua karyawan secara teratur agar karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan mereka dalam bekerja. Serta sebaiknya pemimpin bisa menjadi suri tauladan bagi karyawan, yang selalu membimbing dan mengingatkan karyawan untuk bekerja dengan baik.

3. Saran kepada peneliti selanjutnya

Menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki berbagai kekurangan, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya yang ingin melanjutkan penelitian yang sejenis untuk mengkombinasi faktor-faktor lain yang diperkirakan mempengaruhi kinerja karyawan seperti faktor internal dan eksternal yang dikemukakan oleh Timple dengan faktor-faktor yang dikemukakan oleh Wibowo yaitu pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, dan kerja sama, serta menggabungkan faktor-faktor yang dikemukakan oleh Davis yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Selain mengkombinasi faktor lain, hendaknya peneliti selanjutnya membedakan karyawan *front office* dan *back office* serta membedakan jenis kelamin dari karyawan agar mendapat jawaban lebih kuat apakah gender dan posisi pekerjaan membedakan kinerja karyawan. Kemudian peneliti selanjutnya hendaknya menghomogenitaskan populasi yang ada agar terlihat jelas perbedaan dari sampel penelitian. Diharapkan dengan dilakukannya penelitian lanjutan ini maka dapat diperoleh hasil yang lebih lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta: Yogyakarta
- Budiarta, Kustoro. 2010. *Pengantar Bisnis*. Mitra Wacana Media: Medan
- Budiharjo, Andreas. 2011. *Organisasi Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Prasetya Mulya Publishing: Jakarta
- Daft, Richard. L. 2008. *Management*. Salemba empat: Jakarta
- Hasibuan, Malayu. S. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta
- Kotter & Heskett. 1997. *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Edisi Bahasa Indonesia*. Grafika Desa Putra: Jakarta
- Mangkunegara, A.A. Anwar. Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama: Bandung
- Ndraha, Taliziduhu. 2008. *Teori Budaya Organisasi*. Rineka Cipta: Jakarta
- Nisfiannoor, M. 2009. *Pendekatan Statistika Modern untuk Ilmu Sosial*. Salemba Humanika: Jakarta
- Riani, Asri. Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Graha Ilmi: Yogyakarta
- Sugiono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta. Bandung
- Tika, Moh. Pabundu. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara: Jakarta.
- UU No 13 Tahun 2003 Pasal 4 Tentang Pengertian Karyawan
- UU No. 8 Tahun 1997 Pasal 1 Tentang Pengertian Perusahaan
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers: Jakarta
- Pratiwi, Riska. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makasar*. jurnal_tesis.pdf. (accessed 6 November 2012)

Sejarah bank (6 Mei 2013). [on-line]. Diakses pada tanggal 6 Mei 2013 dari <http://www.google.com>

Bank BTN (6 Mei 2013). [on-line]. Diakses pada tanggal 6 Mei 2013 dari <http://www.BTN.co.id>