

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

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Psikologi Universitas Medan Area
Guna Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat
Dalam Meraih Gelar Sarjana

Oleh

T.YUNISTRIA SANDY
09. 860. 0050



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2013**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/1/24

JUDUL SKRIPSI : HUBUNGAN BUDAYA PERUSAHAAN DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK. CABANG MEDAN

NAMA MAHASISWA : T. YUNISTRIA SANDY

NIM : 09. 860. 0050

BAGIAN : PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

MENYETUJUI
KOMISI PEMBIMBING

PEMBIMBING I



(Dra. Mustika Tarigan, M.Psi.)

PEMBIMBING II



(Hj. Annawati Dewi Purba, S.Psi., M.Si.)

MENGETAHUI

KETUA JURUSAN



(Syafrizaldi, S.Psi., M.Psi.)

DEKAN PSIKOLOGI



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

Tanggal Sidang Meja Hijau

29 November 2013

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)25/1/24

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan Syukur Alhamdulillah peneliti ucapkan atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, hidayah, dan karunia-Nya yang tak henti-hentinya dilimpahkan kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini serta tak lupa pula shalawat dan salam peneliti sampaikan kepada Nabi besar Muhammad SAW yang telah membawa sinar illahi kepada semua umat di akhir zaman serta menyampaikan firman Allah SWT dalam kitab suci Al-Qur'an, yang mana kitab tersebut menjadi pedoman bagi kita semua untuk menuntut ilmu dunia dan akhirat.

Dalam menyusun skripsi ini peneliti mengalami berbagai kendala dan hambatan baik didalam penyusunan kata-kata, penelitian dan pengolahan data. Namun, berkat bantuan dan bimbingan serta arahan yang sangat berharga dari berbagai pihak, akhirnya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan sebagaimana mestinya. Maka dengan segala kerendahan hati serta penghargaan yang tulus dan ikhlas, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan sedalam-dalamnya kepada:

1. Ayahanda Tengku Ikhsan dan Ibunda Zulfifah Hanum yang telah memberikan do'a restu serta materi yang telah dikeluarkan mulai dari awal perkuliahan hingga dalam menyelesaikan studi akhir kuliah dan yang selama ini telah memberikan dorongan serta nasihat kepada ananda.
2. Abangnda T. Fhazrisya Rizqi, S.Psi., Abangnda T. Apriansyah Ramadhan, SE., Adinda T. Adinda Meutia Ramadhanti, Adinda Zulchairiah Fitri yang

- telah memberikan dukungan dan semangat kepada peneliti untuk terus semangat mempersiapkan skripsi ini serta dalam menghadapi ujian akhir sidang meja hijau.
3. Seluruh keluarga besar Tengku Ikhsan dan Zulfifah Hanum yang tidak dapat di sebutkan satu persatu, yang selalu mendo'akan dan memberikan semangat kepada ananda untuk menghadapi ujian akhir sidang meja hijau.
 4. Seluruh keluarga besar Indra Puspa Dewi dan inspirasi terbesarku Dedi Andika, S.Pd. yang telah banyak membantu dan sabar memberikan nasihat maupun semangat kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi.
 5. Yayasan H. Agus Salim Universitas Medan Area yang telah memberikan fasilitas kepada peneliti untuk menuntut ilmu.
 6. Bapak Prof. Dr. H. Ali Yakub Matondang M.A selaku Rektor Universitas Medan Area.
 7. Bapak Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area, yang mana telah membantu peneliti dengan segala nasihat-nasihat dan arahan-arahan yang beliau berikan kepada peneliti.
 8. Ibu Dra. Mustika Tarigan, M.Psi. selaku Dosen Pembimbing I yang telah sabar membimbing untuk memberikan ilmunya, meluangkan waktu, memberi semangat serta dorongan kepada peneliti selama proses penyusunan skripsi ini.
 9. Ibu Hj. Annawati Dewi Purba, S.Psi., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang selama ini telah banyak meluangkan waktu dan memberikan ilmunya secara

- teori untuk membimbing dan mengarahkan peneliti selama proses penyusunan skripsi ini.
10. Ibu Istiana, S.Psi., M.Pd. selaku Ketua Sidang. Terima Kasih atas kesediaan ibu yang telah meluangkan waktu untuk menjadi Ketua Sidang pada sidang meja hijau yang mana menjadi syarat utama peneliti untuk meraih gelar Sarjana Psikologi.
 11. Bapak Syafirzaldi, S.Psi., M.Psi. selaku Dosen tamu. Terima Kasih atas kesediaan bapak yang telah meluangkan waktu untuk menjadi Dosen Tamu pada sidang meja hijau yang mana menjadi syarat utama peneliti untuk meraih gelar Sarjana Psikologi.
 12. Ibu Babby Hasmayni, S.Psi., M.Si. selaku Sekretaris. Terima Kasih atas kesediaan ibu yang telah meluangkan waktu untuk menjadi Sekretaris pada sidang meja hijau yang mana menjadi syarat utama peneliti untuk meraih gelar Sarjana Psikologi.
 13. Ibu Rahmi Lubis, S.Psi, M.Psi, dan Bapak Syafrizaldi, S.Psi., M.Psi selaku Ketua Jurusan Bidang Psikologi Industri dan Organisasi di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
 14. Bapak dan Ibu Dosen yang telah mengajar dari awal perkuliahan semester hingga peneliti menyelesaikan mata kuliah dan studi akhir/skripsi di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
 15. Ibu Erlina Sari Siregar, M.Psi., Ibu Nafeesa, M.Psi., Ibu Eryanti Novita, M.Psi. yang telah membantu peneliti dalam segala hal yang berhubungan dengan nilai-nilai pratikum.

16. Seluruh Pegawai Fakultas Psikologi (Bang Mimi, Bang Janer, Bang Wanda, Kak Yanti, Kak Vida, Kak Rita) yang sudah membantu peneliti dalam segala hal administrasi.
17. Seluruh Karyawan Bank Tabungan Negara yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu peneliti dalam mengumpulkan data, Khususnya kepada para Karyawan yang menjadi subjek penelitian.
18. Sahabat-sahabat terbaikku Munny, Rika, Tami, Patrecia, Wulan, Ningsih, Suci, Rizky, Teguh, Ega, Reni, Tika, Iyus, dan teman-teman seperjuangan stambuk 2009 terutama kelas A, yang mana telah menyemangati serta memberikan dukungan kepada peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih yang sebesar-besarnya peneliti ucapkan, tanpa kalian peneliti tidak dapat menemukan info-info, ide-ide, cara-cara, serta syarat-syarat untuk menyelesaikan skripsi ini.
19. Sahabat-sahabat terbaikku Maya, Aeby, Atika, Putri dan pasangan masing-masing yang telah mengajak peneliti untuk menyegarkan pikiran dalam penyelesaian skripsi dan memberikan semangat untuk menyelesaikan kuliah secepatnya.
20. Semua Pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini, yang mana namanya tidak dapat disebutkan satu persatu dalam ucapan terima kasih ini. Untuk itu pula peneliti mengucapkan maaf yang sebesar-besarnya.

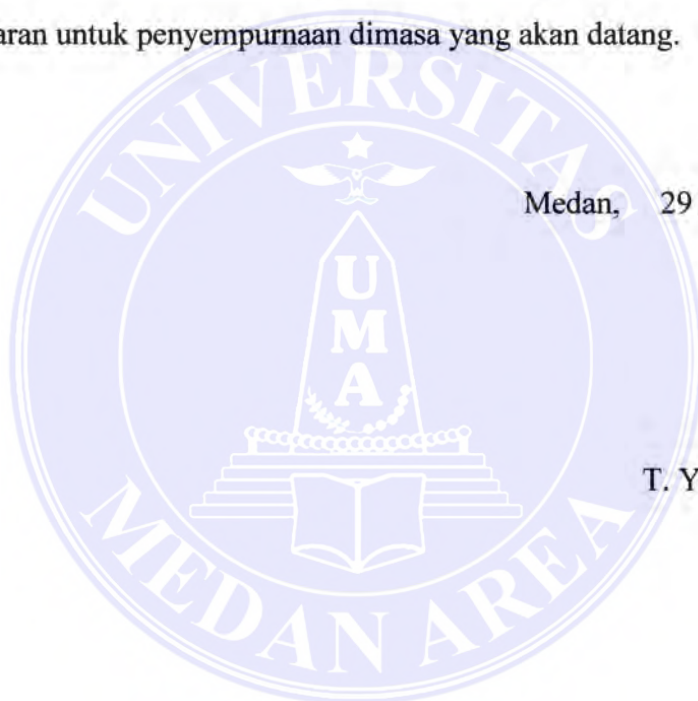
Semoga Allah SWT, memberikan balasan dengan segala kebaikan didunia dan diakhirat atas keikhlasan dan kebaikan semua pihak yang telah diberikan kepada peneliti. Harapan peneliti semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya, khususnya pengembangan untuk ilmu Psikologi.

Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan ketidak sempurnaan didalam penelitian skripsi ini. Untuk itu pula, peneliti mengharapkan kritik dan saran untuk penyempurnaan dimasa yang akan datang.

Medan, 29 November 2013

Peneliti

T. Yunistria Sandy



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

T. Yunistria Sandy

09. 860. 0050

Jurusan Ilmu Psikologi Industri dan Organisasi

Fakultas Psikologi Universitas Medan Area

ABSTRAK

Salah satu faktor kinerja karyawan adalah budaya perusahaan (Wibowo, 2012). Menurut Riani (2011) Setiap perusahaan yang telah berdiri tentunya memiliki budaya. Budaya tersebut merupakan suatu ciri khas dari suatu perusahaan yang mencakup sekumpulan nilai kepercayaan yang membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Apabila 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).

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 ($x_e : 404,525 > x_e : 280,000$) yang berarti budaya perusahaan pada subjek penelitian tergolong baik. Sedangkan variabel kinerja karyawan diketahui bahwa ($x_e : 339,662 > x_e : 262,500$) yang berarti kinerja karyawan pada subjek penelitian tergolong baik.

Kata Kunci: Budaya Perusahaan, Kinerja Karyawan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/1/24



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN	
HALAMAN PENGESAHAN	
SURAT PERNYATAAN	
HALAMAN MOTTO	
HALAMAN PERSEMBAHAN	
UCAPAN TERIMA KASIH	
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
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	10
1. Manfaat Teoritis	10
2. Manfaat Praktis	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. Karyawan.....	12
1. Pengertian Karyawan.....	12
2. Uraian Tugas Karyawan Bank Tabungan Negara.....	12
B. Kinerja Karyawan	20
1. Pengertian Kinerja.....	20
2. Pengertian Kinerja Karyawan.....	21

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	21
4. Aspek-aspek Kinerja Karyawan.....	26
5. Unsur-unsur Penilaian Kinerja Karyawan.....	27
C. Budaya Perusahaan	28
1. Pengertian Budaya.....	28
2. Pengertian Perusahaan.....	29
3. Bentuk-bentuk Perusahaan.....	30
4. Pengertian Budaya Perusahaan.....	31
5. Proses Terbentuknya Budaya Perusahaan.....	32
6. Fungsi Budaya Perusahaan.....	33
7. Aspek-aspek Budaya Perusahaan.....	33
8. 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
a. Budaya Perusahaan	43
b. Kinerja Karyawan	43
C. Populasi dan Sampel.....	44
1. Populasi Penelitian.....	44
2. Teknik Pengambilan Sampel.....	44
D. Teknik Pengumpulan Data.....	46
1. Skala Budaya Perusahaan	46
2. Skala Kinerja Karyawan	47
E. Validitas dan Realibilitas Alat Ukur.....	47
1. Validitas	47
2. Realibilitas.....	49

F. Analisis Data..... 50

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Orientasi Kacah dan Persiapan Penelitian..... 52

- 1. Orientasi Kacah..... 52
- 2. Persiapan Penelitian..... 55
 - a. Persiapan Administrasi..... 55
 - b. Persiapan Alat Ukur Penelitian..... 55

B. Pelaksanaan Penelitian..... 58

- 1. Hasil Uji Coba Skala Budaya Perusahaan..... 59
- 2. Hasil Uji Coba Skala Kinerja Karyawan..... 61

C. Analisis Data dan Hasil Penelitian..... 62

- 1. Uji Asumsi..... 63
 - a. Uji Normalitas Sebaran..... 63
- 2. Uji Linearitas..... 64
 - a. Uji Linearitas Hubungan..... 64
 - b. Hasil Perhitungan Analisis Data..... 65
- 3. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik..... 66
 - a. Mean Hipotetik/Nilai Rata-rata..... 66
 - b. Mean Empirik/Nilai Rata-rata..... 66
 - c. Kriteria..... 66

D. Pembahasan..... 68

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan..... 75

B. Saran..... 76

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

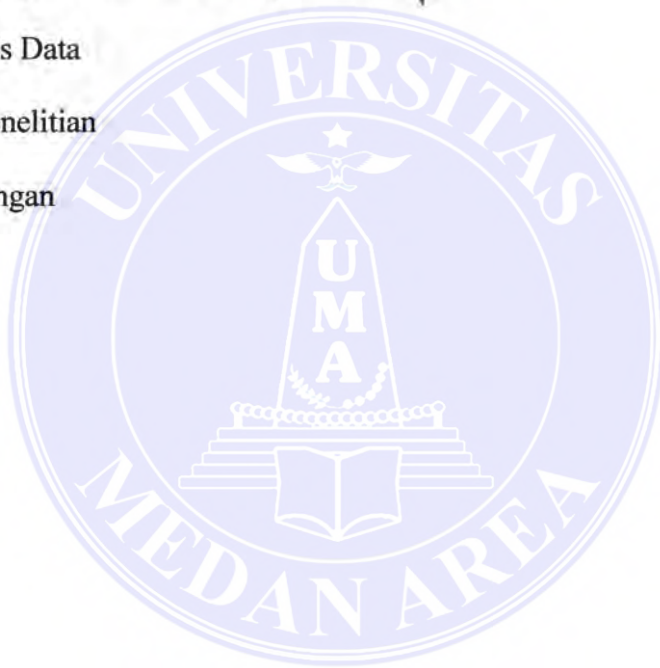
DAFTAR TABEL

Tabel :

1. Unit Kerja Bank Tabungan Negara Cabang Medan.....	45
2. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Budaya Perusahaan Sebelum Uji Coba.....	56
3. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Kinerja Karyawan Sebelum Uji Coba.....	58
4. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Budaya Perusahaan Setelah Uji Coba.....	60
5. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Kinerja Karyawan Setelah Uji Coba.....	61
6. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran.....	63
7. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linieritas Hubungan.....	64
8. Rangkuman Hasil Perhitungan r <i>Product Moment</i>	65
9. Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Nilai Rata-rata Empirik.....	67

DAFTAR LAMPIRAN

- A. Data Penelitian
- B. Validitas dan Reliabilitas Skala Budaya Perusahaan
- C. Validitas dan Reliabilitas Skala Kinerja Karyawan
- D. Uji Asumsi (Uji Normalitas dan Uji Linieritas)
- E. Hasil Analisis Data
- F. Alat Ukur Penelitian
- G. Surat Keterangan



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

jasas. 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

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 defenisi 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: perusahaanaan 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) .

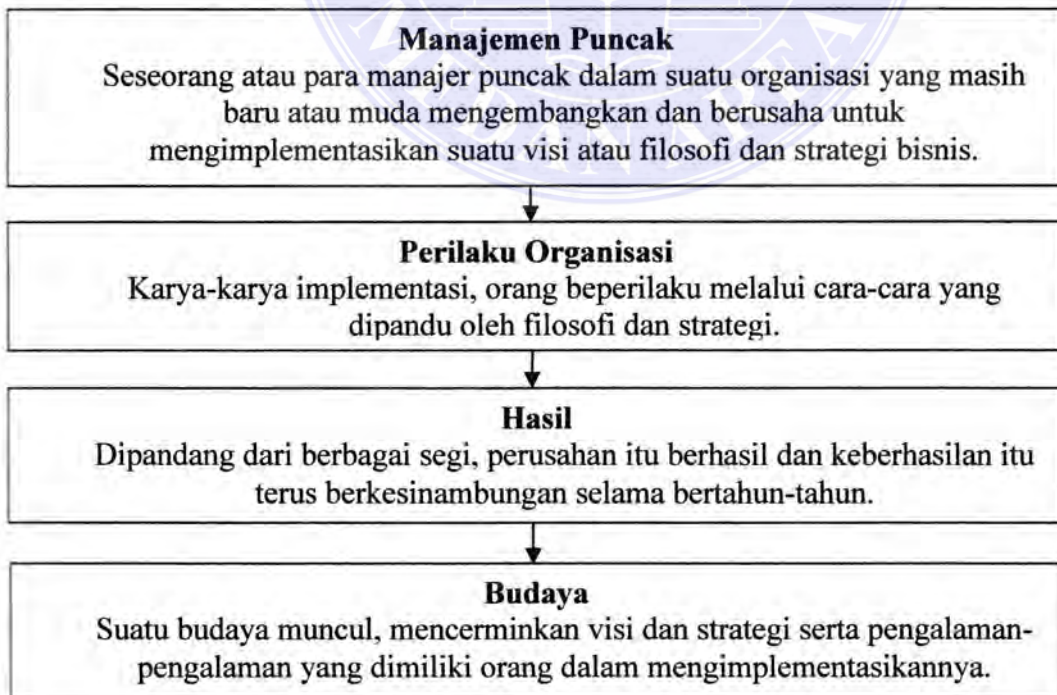
Menurut Deal dan Kenedy (dalam Tika, 2010) mengatakan bahwa budaya perusahaan adalah nilai inti sebagai esensi falsafat perusahaan untuk mencapai sukses yang didukung semua warga organisasi dan memberikan pemahaman bersama tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari ke

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)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

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

- d. PR : Profesional
- e. I : Integritas
- f. MA : Kerjasama

Enam Nilai budaya kerja Bank BTN ini menjadi landasan bagaimana Bank BTN mencapai visi “Bank yang terkemuka dalam bidang perumahan”. Nama Pola Prima di ambil dari perpaduan beberapa huruf dari setiap nilai-nilai budaya. Selain itu, kata pola prima berarti prinsip dasar untuk selalu memberikan rancangan dan tindakan yang terbaik dalam setiap aktivitasnya”. Diharapkan bahwa seluruh insan Bank BTN berperilaku sesuai dengan Pola Prima dalam menjalankan organisasi dan bisnis (www.BTN.co.id).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa aspek budaya perusahaan adalah pola ritual, gaya manajemen, sistem dan prosedur manajemen, norma-norma dan prosedur-prosedur tertulis dan tidak tertulis serta aspek budaya perusahaan yang diterapkan oleh Bank BTN yaitu pelayanan prima, inovasi, keteladanan, profesionalisme, integritas, dan kerja sama.

8. Karakteristik Budaya Perusahaan

Menurut Robbins (dalam Tika, 2010) menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan akan menjadi budaya organisasi. Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut:

a. Inisiatif individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat bertanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh

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 mengharapakan 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.

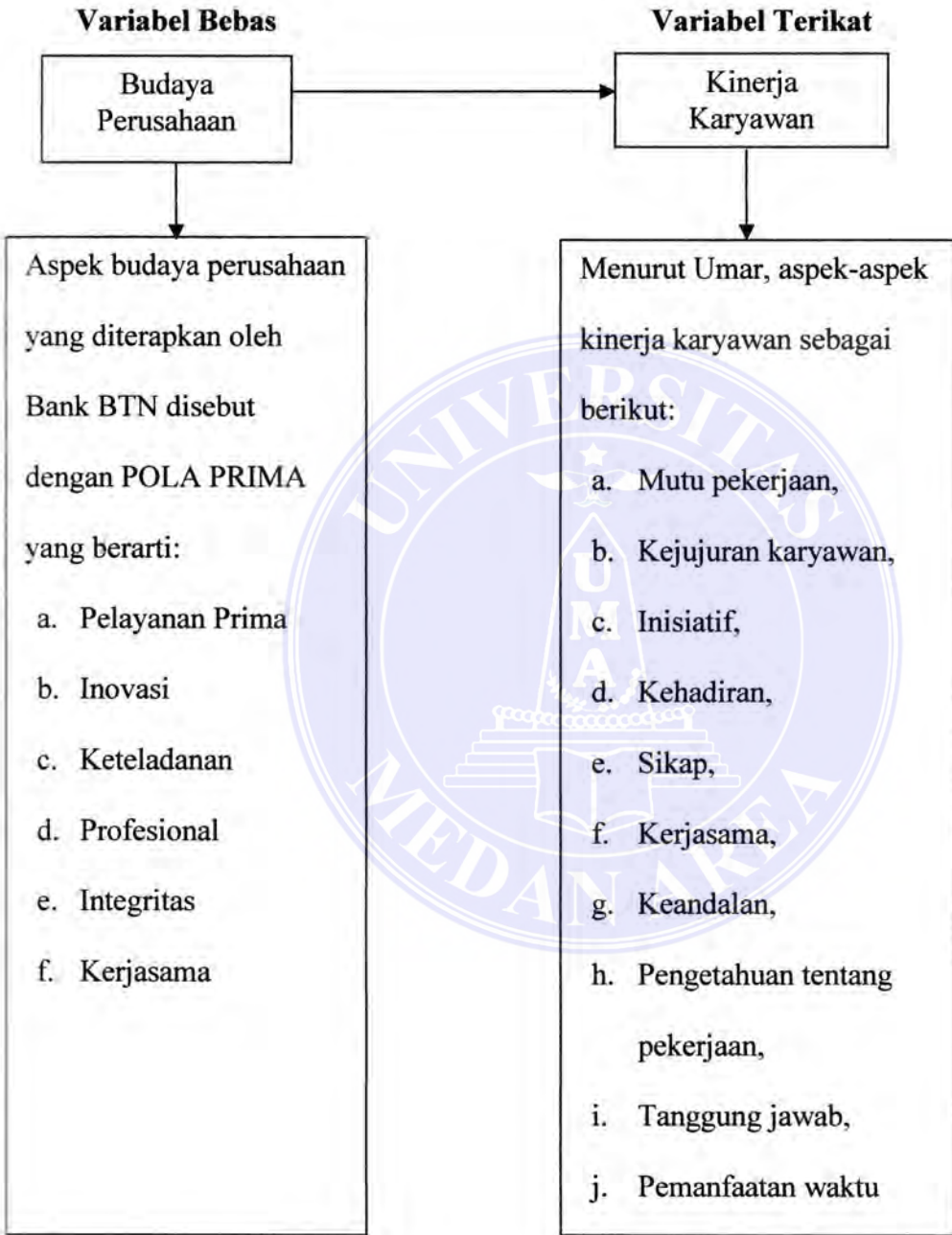
Menurut Kotter dan Heskett (1997) mengatakan bahwa budaya dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur perusahaan, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan 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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)25/1/24

**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

$\sum x^2$: Jumlah kuadrat skor X

$\sum y^2$: 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

$\sum x^2$: Jumlah kuadrat skor X

$\sum y^2$: 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 linearitas, yaitu untuk mengetahui apakah data variabel bebas memiliki hubungan yang linier dengan variabel terikat.



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 ($x_e : 404,525 > x_e : 280,000$). Disamping itu kinerja karyawan Bank BTN

tergolong baik ($x_e : 339,662 > x_e : 262,500$, 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.
- UUD 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>



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/1/24