

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut perusahaan baik perusahaan pemerintah maupun perusahaan swasta untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun berbagai kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan luar maupun dalam. Suatu perusahaan harus mampu menyusun kebijakan yang tepat guna mengatasi setiap perubahan yang terjadi sekarang dan masa mendatang. Kebijakan yang harus diperhatikan suatu manajemen salah satunya pemberdayaan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki nilai daya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam menunjang aktivitas kehidupan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan biasanya tergantung pada sumber daya manusia itu sendiri. Sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang tinggi akan berpengaruh terhadap kesuksesan sebuah perusahaan, akan tetapi jika kualitas sumber daya manusia yang rendah akan berpengaruh rendah terhadap tingkat kesuksesan sebuah perusahaan. Dalam hal ini, manusia sebagai motor penggerak sebuah perusahaan dalam membangun perusahaan yang sukses.

Mereka harus membuat strategi, sasaran, menciptakan inovasi, dan mencapai tujuan perusahaan.

Pegawai pada hakekatnya merupakan salah satu unsur yang menjadi sumber daya dalam perusahaan. Sumber daya manusia inilah yang menjalankan kehidupan sehari-hari dalam perusahaan. Pegawai merupakan living organism yang memungkinkan berfungsinya suatu organisasi atau perusahaan dalam manajemen. Setiap individu memiliki kepribadian yang unik dan berbeda antara satu dengan lainnya. Pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan meningkatkan kemajuan bagi perusahaan atau organisasi. Loyalitas dan semangat kerja yang dimiliki dapat terlihat dari perasaan senang mereka dalam bekerja.

Budaya memungkinkan orang untuk melihat keselarasan tujuan dan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja, sebagai nilai-nilai bersama membuat mereka merasa baik dalam organisasi dan potensi kemampuan mereka tulus bagi perusahaan. Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian.

Organisasi pada dasarnya memiliki budaya yang tertanam untuk menghasilkan kemajuan. Pada suatu organisasi, pekerjaan telah dirancang sedemikian rupa untuk dilaksanakan, para pegawai telah dibekali pelatihan dan keterampilan, job description yang jelas dan prosedur yang sudah tertanam pada seluruh anggota organisasi.

Budaya perusahaan merupakan suatu ciri khas yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Lebih dari itu budaya perusahaan digunakan untuk membentuk

karakter dan perilaku serta menjadikan suatu kebiasaan dalam mencapai visi, misi dan tujuan suatu perusahaan. Adanya perilaku yang khas akan menjadi ciri khas suatu perusahaan. Untuk membentuk sikap dan perilaku pegawai diperlukan suatu pedoman atau prinsip yang dianut dan dipahami bersama-sama untuk mewujudkan tujuan dari perusahaan itu. Sikap dan perilaku akan terbentuk dari adanya nilai-nilai yang mendasari para pegawai dalam suatu perusahaan sebagai landasan mereka dalam bertindak.

Budaya organisasi telah lama dikenal oleh seluruh elemen masyarakat, namun masyarakat belum memiliki kesadaran bahwa suatu keberhasilan kerja berawal dari nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya dan menjadi suatu kebiasaan dalam perilaku suatu organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya perusahaan. Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku SDM.

Budaya Organisasi sebagai kerangka kognitif yang terdiri dari sikap-sikap, kumpulan nilai-nilai, peraturan, norma-norma, sikap dan harapan yang menjadi milik bersama anggota organisasi dan karakteristik yang dimiliki perusahaan agar pegawai dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. dan budaya organisasi adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Program budaya organisasi akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tidak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Budaya organisasi memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi berperan penting dalam pencapaian suatu tujuan organisasi karena budaya organisasi merupakan suatu cara kerja yang bermutu dan didasari oleh nilai yang penuh makna, dan memberikan motivasi serta inspirasi untuk bekerja lebih baik. Dengan adanya budaya organisasi juga dapat mengubah sikap dan perilaku individu untuk mencapai suatu produktivitas kerja.

Salah satu tujuan perusahaan membuat budaya organisasi adalah untuk mencapai tujuan organisasi dengan menerapkan disiplin dalam bekerja dan semangat kerja yang membuat seorang pegawai kinerjanya menjadi baik, budaya organisasi yang baik dapat tercermin dari sikap dan penampilan yang ditunjukkan oleh karyawan di perusahaan sehingga budaya perusahaan yang baik dapat menjadi nama baik perusahaan.

Dunia perbankan juga tidak ingin ketinggalan dalam *euphoria* budaya organisasi. Untuk mempertahankan eksistensinya bank dituntut untuk memiliki visi dan misi yang jelas dan strategic, dan setiap komponen di dalamnya juga dituntut untuk dapat merealisasikan visi dan misi perusahaan. Visi dan misi inilah yang kemudia melahirkan budaya organisasi.

Maka untuk mencapai profesionalisme kerja, Manajemen puncak dan Divisi Sumber Daya Manusia dituntut untuk menciptakan budaya organisasi yang berkualitas melalui penerapan sistem manajemen yang baik. Tentunya semua ini dilakukan tidak hanya untuk perbaikan budaya organisasi tetapi juga dalam rangka menciptakan *knowledge worker*, yaitu pegawai yang selalu ingin memperbaiki diri dengan terus belajar untuk meningkatkan potensi yang

dimilikinya. Dengan didukung para *knowledge worker*, bukan hanya kinerja karyawan yang meningkat tetapi prestasi keuangan bank akan meningkat. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan pendanaan dan pertumbuhan pembiayaan.

Pemberdayaan, ketegasan, sikap belajar, dan tim kerja adalah beberapa atribut budaya organisasi yang kuat. Budaya pada tingkat ini adalah driver nyata untuk kinerja pegawai yang unggul dan sumber pasti keunggulan kompetitif yang sangat sulit bagi pesaing untuk meniru. Perubahan membawa dampak pada perubahan budaya organisasi yang mau tidak mau harus menghadapi serangkaian adaptasi. Pengelolaan dan penggunaan keuangan sendiri harus cukup memadai untuk pembiayaan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan daerah. Demikian halnya budaya organisasi yang ada perlu diperbaiki sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja.

Dalam menjalankan sebuah organisasi tidak terlepas dari kontribusi para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sebagaimana bahwa sumber daya manusia pada era sekarang ini semakin besar peranannya dalam mencapai sukses organisasi. Kinerja mengacu pada prestasi pegawai yang diukur berdasarkan standar yang ditetapkan.

Kinerja Seorang Pegawai berperan penting bagi suatu organisasi, karena kinerja setiap pegawai merupakan sumbangan bagi tercapainya kinerja setiap fungsi organisasi dan pada gilirannya kinerja fungsi-fungsi organisasi member sumbangan terhadap pencapaian kinerja organisasi atau perusahaan. Rendahnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi dapat mengakibatkan terhambatnya suatu

organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan kinerja yang baik juga dapat mencerminkan budaya yang baik pula dalam perusahaan tersebut.

Kinerja pegawai sebagai salah satu faktor penerapan dari budaya organisasi. Budaya organisasi ini dibuat agar pegawai memiliki kemampuan untuk memiliki proses perencanaan, pelaksanaan, pengontrolan, dan perbaikan secara terus menerus yang mampu membuat kinerja perusahaan meningkat. Pegawai yang mampu mengaplikasikan budaya organisasi akan memiliki mental yang kuat untuk menjadi yang terbaik layaknya seorang juara, dengan selalu berfikir positif dan cerdas dalam kegiatan sehari-hari.

Dalam budaya organisasi perilaku positif pegawai dengan sendirinya akan menentukan bagaimana kinerja yang dapat ditampilkan oleh para pegawainya, karena bagaimanapun keberhasilan perusahaan tidak lepas dari kinerja para pegawainya. Dengan demikian, budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang utama bila budaya organisasi tersebut mendukung strategi organisasi dan dapat menjawab tantangan lingkungan perbankan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kinerja karyawan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi. Budaya organisasi maupun kinerja pegawai memiliki keterkaitan pada sebuah organisasi yang bisa mempengaruhi antara satu dengan yang lainnya sehingga dapat diteliti bagaimana hubungan dari keduanya. Penulis akan melakukan suatu penelitian di Bank Negara Indonesia (BNI) Graha Merah Putih yang beralamat di Jalan Putri Hijau No. 1 Kesawan Medan Sumatera Utara. BNI Graha Merah Putih merupakan salah satu kantor cabang yang ada di daerah

Medan. Tempat ini dipilih sebagai tempat penelitian karena memiliki budaya organisasi yang dapat dilihat dari pencapaian kinerja karyawan yang dinamis dan memberikan kontribusi yang berkualitas dalam hal meningkatkan kredibilitas suatu perusahaan. Persaingan bisnis perbankan pada masa sekarang semakin ketat dan bank juga merupakan sektor penunjang perekonomian negara sehingga perlu untuk memperhatikan sumber daya manusia yang ada pada bisnis tersebut. BNI Graha Merah Putih tersebut mempunyai banyak karyawan sehingga dapat diketahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk memahami dan mempelajari mengenai budaya organisasi yang diterapkan oleh Bank Negara Indonesia (BNI). Hal ini penulis tuangkan dalam bentuk skripsi yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Negara Indonesia 1946 (PERSERO) Tbk. Graha Merah Putih”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Dalam mengadakan penelitian, perlu dirumuskan masalah secara jelas untuk mendapatkan hasil penelitian yang baik. Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan tersebut, maka penulis merumuskan masalah penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank Negara Indonesia 1946 (PERSERO) Tbk. Graha Merah Putih?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Setiap penelitian yang dilakukan tentu mempunyai sasaran yang hendak dicapai atau apa yang menjadi tujuan penelitian tentunya jelas dan diketahui sebelumnya. Suatu riset khusus dalam ilmu pengetahuan empiris pada umumnya bertujuan untuk menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu ilmu pengetahuan itu sendiri.

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Bank Negara Indonesia 1946 (PERSERO) Tbk. Graha Merah Putih

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Perusahaan, dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi seluruh pegawai PT. Bank Negara Indonesia 1946 (PERSERO) Tbk. Graha Merah Putih
2. Bagi penulis, dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan, mengembangkan dan meningkatkan kemampuan berfikir melalui penulisan karya ilmiah ini.
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu rujukan untuk melaksanakan penelitian lebih lanjut dan untuk menambah referensi bagi pembaca.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Budaya Organisasi**

##### **2.1.1. Pengertian Budaya**

“Budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran.”<sup>1</sup>

Kemudian Peruci dan Hamby dalam Manahan mendefinisikan “budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu”.<sup>2</sup> Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian dilakukan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat maupun interaksi manusia dengan alam.

##### **2.1.2. Pengertian Organisasi**

Sobirin mendefinisikan “organisasi sebagai unit social atau entitas yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang

---

<sup>1</sup> Supartono W. , **Ilmu Budaya Dasar**, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2004

<sup>2</sup> Manahan P. Tampubolon., **PrilakuKeorganisasian**. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004, hal 184

terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya”.<sup>3</sup>

### **2.1.3. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Davis dalam Lako “Budaya Organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi”.<sup>4</sup>

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara yang menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau system keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal”.<sup>5</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan yang sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

### **2.1.4. Elemen Budaya Organisasi**

Beberapa ahli mengemukakan “elemen budaya organisasi, seperti Denison antara lain: nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek

---

<sup>3</sup> Achmad Sobirin, **Budaya Organisasi** edisi tiga, UPP STIM YKPN, Jakarta

<sup>4</sup> Andreas Lako, **Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi**, Yogyakarta: Amara Books 2004, hal 29

<sup>5</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, **Perilaku dan Budaya Organisasi**. Bandung: PT. Rafika Aditama. 2005, hal 113

manajemen serta perilaku”.<sup>6</sup> Serta Schein yaitu: “pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak”.<sup>7</sup>

Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistic dan elemen yang bersifat perilaku.

### 1. Elemen Idealistik

Elemen idealistic umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistic ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideology organisasi tetap lestari.

### 2. Elemen Behavioural

Elemen bersifat behavioural adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian atau cara bertindak yang bias dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati,

---

<sup>6</sup> Denison, Daniel R. **Corporate Culture and Organizational Efektiveness**. New York: John Willey & Sons. 1990

<sup>7</sup> Schein. E.H. **Organizational Culture and Leadership, 2<sup>nd</sup> ed** . San Fransisco, CA: Jossey Bass, 1992

dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

### **2.1.5. Budaya Organisasi yang Kuat**

Corporate Culture mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut:

- a. “Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang didalam instansi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam instansi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam instansi, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
- d. Organisasi/ instansi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan instansi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pemberi saran yang terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- f. Memiliki jaringan cultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.”

### **2.1.6. Fungsi Budaya Organisasi**

Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* “membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

- a. Berperan menetapkan batasan
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang
- d. Meningkatkan stabilitas system social karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi
- e. Sebagai mekanisme Kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Stephen P. Robbins **Organizational Behavior**, Salemba empat Edisi ke 16

### 2.1.7. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Tika terdapat “beberapa karakteristik apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu:

1. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas atau fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
3. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
4. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko, koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
5. Dukungan manajemen yaitu sejauh mana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berubah adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
6. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
7. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
8. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.

9. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.”<sup>9</sup>

## **2.2. Kinerja Pegawai**

### **2.2.1. Pengertian Kinerja**

#### a. Menurut Rivai

“Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/ sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama”.

#### b. Menurut Mangkunegara

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya

### **2.2.2. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perhatikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Mathis & Jackson.

---

<sup>9</sup>H.MohPabunduTika, **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan**. Jakarta: BumiAksara, 2006, hal 10

### 2.2.3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Anwar P. Mangkunegara, terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

#### 1. Faktor Individu

“Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendaya gunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 2. Faktor Lingkungan Organisasi.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relative memadai. Menurut Mathis dan Jackson, Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi”<sup>10</sup>

### 2.2.4. Unsur-Unsur Penilaian Pegawai

Menurut Hasibuan “kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu:

#### 1. Kesetiaan

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

#### 2. Prestasi Kerja

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

---

<sup>10</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, **Perilaku dan Budaya Organisasi**, Bandung: PT.RafikaAditama.

3. **Kedisiplinan**  
Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya
4. **Kreatifitas**  
Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerjalebih berdaya guna dan berhasil guna.
5. **Kerjasama**  
Dalam hal ini kerja sama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik
6. **Kecakapan**  
Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya
7. **Tanggungjawab**  
Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.”<sup>11</sup>

### **2.3. Pengertian Dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.3.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Husein Umar yaitu:

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsure sumber daya manusia, yang bertugas mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya”.<sup>12</sup>

Berdasarkan pengertian diatas, jelas bahwa manajemen secara garis besar menitikberatkan pada aspek manusia dalam hubungan kerja dengan factor lainnya. Sedangkan, Manajemen Sumber Daya Manusia menitikberatkan pada bagaimana

---

<sup>11</sup>Mokhammad Syuhandhak, **Administrasi Kepegawaian Negara, Teori dan praktek penyelenggarannya di Indonesia**. Jakarta: PT. Toko Gunung. 1994, hal 76

<sup>12</sup>Husein Umar. **Desain Penelitian SDM dan Perilaku Karyawan. Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah**. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2005, hal 3.



mengelola pegawai sebagai asset utama organisasi instansi karena keberhasilan organisasi instansi tergantung dari kinerja efektif dari pegawai itu sendiri.

### **2.3.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Flippo Edwin B. Menurutnya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni:

a. Fungsi manajemen

Fungsi ini terdiri dari:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi.

2. Pengorganisasian(*Organizing*)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, pegawai, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

3. Pengarahan(*Directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahan SDM agar pegawai bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan

4. Pengawasan(*Controlling*)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan

b. Fungsi Operasional

Fungsi Operasional dalam SDM merupakan segala bentuk usaha atau aktifitas dalam pengelolaan SDM guna pencapaian tujuan perusahaan  
Fungsi ini terdiri dari:

1. “Pengadaan(*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan instansi, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan

2. Pengembangan(*Development*)

Usaha untuk meningkatkan keahlian pegawai melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik

3. Kompensasi(*Compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada instansi atau organisasi

4. Integrasi(*Integration*)

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, instansi, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai

#### 5. Pemeliharaan(*Maintenance*)

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan instansi

#### 6. Pemutusan Hubungan Kerja(*Separation*)

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab instansi untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau instansi mengadakan pemutusan hubungan kerja.”

### **2.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

“Budaya yang kuat 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 organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja.”<sup>13</sup>

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai.

---

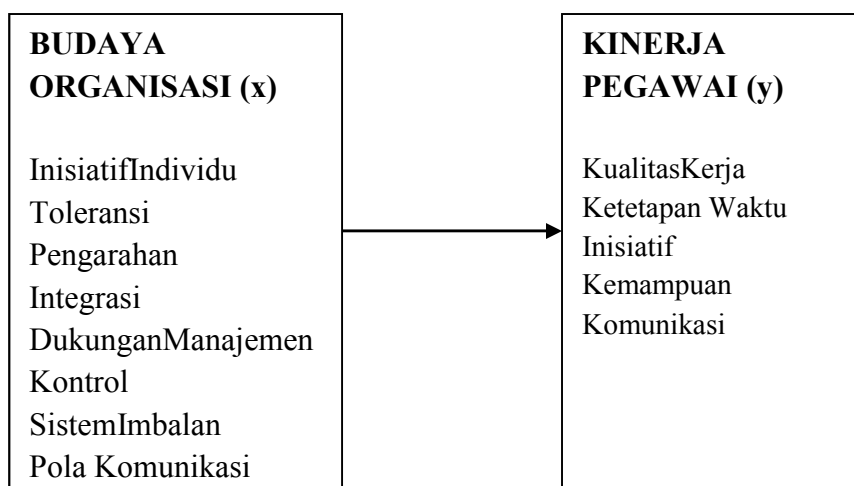
<sup>13</sup>Kotter, J.P., and James, L.H. **Corporate Culture and Performance**. New York: The Free Press A Division Simon & Schuster Inc. 1997

## 2.5. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah suatu tinjauan mengenai apa yang diteliti yang dituangkan dalam sebuah bagan yang menjadi alur pemikiran penelitian<sup>14</sup>

**Gambar 2.1**

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**



## 2.6. Hipotesis

“Hipotesis adalah pernyataan sementara yang menghubungkan dua variable atau lebih. Kesimpulan yang tarafnya rendah karena masih membutuhkan pengujian secara empiris”.<sup>15</sup>

Ho : Tidak ada pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia 1946 (PERSERO) Tbk. Graha Merah Putih Medan.

Ha : Adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan

---

<sup>14</sup>*Sumber : Peneliti, 2020*

<sup>15</sup>Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi (ed.5)*. Bandung: CV. Alfabeta. 2004, hal 70

kinerja pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia  
1946 (PERSERO) Tbk. Graha Merah Putih Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada **PT. Bank Negara Indonesia 1946 (PERSERO) Tbk. Graha Merah Putih Medan**” waktu penelitiannya di 01-30 Juli 2020

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

##### **3.2.1. Jenis Data:**

Guna mendukung penelitian maka jenis data yang digunakan sebagai berikut:

##### **1. Data Kuantitatif**

Data berupa angka-angka yang diperoleh dari Bank Negara Indonesia Graha Merah Putih Medan, seperti jumlah pegawai dan data-data lainnya yang menunjang penelitian.

##### **2. Data Kualitatif**

Data yang diperoleh dari Bank Negara Indonesia Graha Merah Putih Medan yang tidak berbentuk angka, seperti gambaran umum instansi, hasil kuesioner, hasil wawancara dan data-data lain yang menunjang penelitian.

### **3.2.2. Sumber Data**

Penelitian memerlukan data baik kualitatif maupun kuantitatif untuk menguji hipotesis. Data tersebut merupakan fakta yang dikumpulkan dalam penelitian yang terdiri dari dua sumber, yaitu:

- a) Data Primer, yaitu data yang diambil secara langsung dari objek penelitian. Cara yang digunakan dalam memperoleh data primer yaitu dengan cara observasi, wawancara dan kuesioner yang diberikan pada pegawai dan stakeholder BNI Medan.
- b) Data Sekunder, yaitu data yang dikumpulkan oleh penulis dari dokumen-dokumen yang ada di instansi tersebut. Data ini berupa gambaran umum instansi, misalnya sejarah berdirinya, struktur organisasi, uraian tugas dan tanggungjawab.

### **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

Pelaksanaan pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan metode:

#### **1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)**

Yaitu, penelitian yang dilakukan secara langsung guna memperoleh data yang erat kaitannya dengan penelitian ini. Data dari lapangan dapat diperoleh dari:

- a) Wawancara, yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden. Dalam hal ini data peroleh dengan pihak pimpinan, kepala seksi, beberapa pegawai untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.

- b) Observasi (*Observation*), yaitu melakukan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas keseharian, lingkungan dan sarana kerja yang berhubungan dengan penulisan ini.
- c) Angket (*Questionnaire*), yaitu pengumpulan data dilakukan melalui daftar pernyataan yang disiapkan untuk tiap responden yang ada pada BNI Medan

## 2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Yaitu, data diperoleh dengan cara membaca literature-literatur, bahan referensi, bahan kuliah, dan hasil penelitian lainnya yang ada hubungannya dengan obyek yang diteliti. Hal ini dilakukan penulis untuk mendapatkan tambahan pengetahuan mengenai masalah yang sedang dibahasnya.

### **3.4. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Sampel adalah sebagian dari populasi sampel yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Dalam penelitian ini Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh dimana anggota populasi pegawai BNI Medan dijadikan sampel dengan jumlah populasi sebanyak 50 orang pegawai.



### **3.5. Pengukuran Instrumen Penelitian**

Teknik pengukuran skor atau nilai yang digunakan dalam penelitian ini adalah memakai skala likert. Alternatif penilaian dalam pengukuran item-item tersebut terdiri dari 5(lima) alternative pilihan yang mempunyai tingkatan sangat rendah sampai dengan sangat tinggi (bernilai 1 s/d 5) yang diterapkan secara bervariasi sesuai pertanyaan. Dengan demikian dapat dicapai pengukuran yang tidak hanya menggambarkan kategori atau urutan yang merupakan skala ordinal, tetapi telah dicapai skala interval.

Penentuan skor dari setiap pertanyaan dengan alternative jawaban yang berbeda, yaitu:

- 1) Untuk alternative jawaban “a” diberi skor tertinggi :5
- 2) Untuk alternative jawaban “b” diberi skor tinggi :4
- 3) Untuk alternative jawaban “c” diberi skor sedang :3
- 4) Untuk alternative jawaban “d” diberi skor rendah :2
- 5) Untuk alternatif jawaban “e” diberi skor terendah :1

### **3.6. Pengujian Instrumen Penelitian**

#### **3.6.1. Uji Validitas**

Uji validitas data dilakukan untuk menguji keakuratan pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam suatu instrument dalam pengukuran variabel. Kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu sendiri

Adapun rumus yang digunakan adalah

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

Keterangan:

- r : Regresi
- n : Jumlah sampel yang diteliti
- x : Variabel X (Budaya Organisasi)
- y : Variabel Y (Kinerja Pegawai)

### 3.6.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variable atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Keandalan yang menyangkut ke konsistenan jawaban jika diujikan berulang pada sampel yang berbeda. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic **Cronbach Alpha**(□). Suatu konstruk atau variable dikatakan reliable jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*>0,60

Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah menggunakan rumus Alpha, sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{1}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan:

- $\alpha$  : Alpha Cronbach's Coefficient
- $\sigma_i$  : Varian item pertanyaan
- $\sigma$  : Total varian item pertanyaan

k : Jumlah item pertanyaan

### 3.7. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan penulis adalah analisis data kuantitatif dengan bantuan statistic. Hipotesis ini digunakan penulis akan diuji dengan menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana, koefisien determinasi dan uji hipotesis (uji T)

#### 3.7.1. Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui jenis hubungan antar variabel yang diteliti

Persamaan regresi sederhana X terhadap Y adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX + e$$

Harga a dapat diketahui dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$a = \frac{\sum y \sum x^2 - \sum x \sum xy}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Harga b dapat diketahui dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Keterangan:

a : Bilangan konstanta

b : Angka arah atau koefisien regresi

X : Variabel Independen

Y : Variabel Dependensi

n : Banyaknya sampel

e : Standard estimation of error

### 3.7.2. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi dari budaya organisasi (x) terhadap kinerja pegawai (y), dilakukan perhitungan statistic dengan menggunakan koefisien determinasi (KD),

$$K_d = r_{xy}^2 \times 100\%$$

Keterangan:

Kd : Nilai Koefisien determinasi

Rxy : Nilai Koefisien Korelasi

### 3.7.3. Uji Hipotesis Koefisien Regresi Sederhana

Untuk menguji apakah variabel-variabel koefisien regresi sederhana signifikan atau tidak, maka dilakukan pengujian melalui uji T.

Langkah – langkah pengujian sebagai berikut:

1. Menentukan Hipotesis

H<sub>1</sub> : Ada pengaruh secara signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai

H<sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh secara signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai

2. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan  $\alpha = 5\%$  (signifikansi 5% atau 0,05 adalah ukuran standar yang sering digunakan dalam penelitian)

3. Menentukan t<sub>hitung</sub>

4. Menentukan t<sub>tabel</sub>

Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 50\%$  dengan derajat kebebasan

$(df) = n - k - 1$

5. Kriteria Pengujian

H0 diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$

H0 ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$

6. Membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$

7. Membuat Kesimpulan

### 3.8. Definisi Operasional Variabel

Menurut Singarimbun dan Effendi konsep adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak: kejadian, keadaan, kelompok, individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Sedangkan variable adalah dimensi konsep yang mempunyai variasi nilai. Dari variabel-variabel yang ada, maka dapat dibuat definisi operasional yang merupakan suatu unsure penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

#### 3.8.1. Variabel Bebas (X) Budaya Organisasi

Variabel bebas (independent variabel) adalah variabel yang fungsinya mempengaruhi (menerangkan) variable lainnya dan dalam notasinya sering diberinotasi Xi (seperti  $X_1, X_2, \dots, X_n$ ). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi. Robbins mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota

yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins menyatakan bahwa sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembela dengan organisasi lain.

Dalam penelitian ini budaya organisasi dilihat dari jawaban terhadap kuesioner dari para pegawai PT. Bank Negara Indonesia 1946 (PERSERO) Tbk. Graha Merah Putih dimana yang terpilih sebagai sampel diwakili oleh variabel-variabel yang diturunkan dari ciri-ciri atau indikator budaya organisasi yang diturunkan dari ciri-ciri atau indikator budaya organisasi yang diturunkan dari teori karakteristik Robbins:

- 1) Inisiatif individual yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi.
- 3) Pengarahan yaitu sejauh mana organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan.
- 4) Intergrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan manajemen yaitu sejauh mana organisasi memberi dukungan dalam upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.

- 6) Kontrol yaitu adanya pengawasan yang dilakukan dalam organisasi terhadap perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.
- 7) Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya didasarkan atas prestasi kerja pegawai
- 8) Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan dengan baik.

### **3.8.2. Variabel Terikat (Y) Kinerja Pegawai**

Variabel terikat (dependent variabel) adalah suatu variabel yang dikenai pengaruh (diterangkan) oleh variabel lain dan dalam notasinya ditulis dengan Y. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai PT. Bank Negara Indonesia 1946 (PERSERO) Tbk. Graha Merah Putih. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dalam penelitian ini kinerja pegawai diukur dari jawaban terhadap kuesioner dari para pegawai dengan indicator yang diturunkan dari pengukuran kinerja menurut Hasibuan

1. Kesetiaan diukur dari pelaksanaan tugas secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab terhadap amanah yang diberikan organisasi

2. Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Baik kualitas maupun kuantitas menjadi tolak ukur
3. Kedisiplinan berarti sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya
4. Kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik
5. Kecakapan yaitu diukur dari keterampilan dan kecakapan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya
6. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.



