

**PENGARUH KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR
WILAYAH PERUSAHAAN UMUM PEGADAIAN
SURABAYA**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN**



DIAJUKAN OLEH

YULI PUTRI UTAMI

No. Pokok : 040214423

KEPADA

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA

SURABAYA

2007



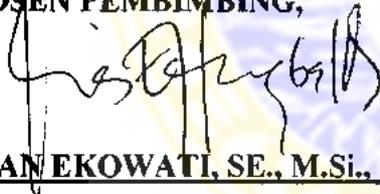
SKRIPSI

**PENGARUH KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR
WILAYAH PERUSAHAAN UMUM PEGADAIAN SURABAYA**

**DIAJUKAN OLEH:
YULI PUTRI UTAMI
No. pokok: 040214423**

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,



DIAN EKOWATI, SE., M.Si., M.AppCom (OrgChg)

TANGGAL.....^{18/9}'07

KETUA PROGRAM STUDI,



Prof. DR. H. AMIRUDDIN UMAR, SE.

TANGGAL.....^{18/9}'07

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan petunjuk dan rahmat serta karunia-Nya sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Skripsi yang berjudul **“PENGARUH KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR WILAYAH PERUSAHAAN UMUM PEGADAIAN SURABAYA”** ini disusun sebagai salah satu syarat guna meraih gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.

Dalam penyelesaian skripsi ini, banyak pihak yang memberikan bantuan. Untuk itu pada kesempatan ini, mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Alloh SWT, atas cinta, sayang, nikmat, karunia, kebahagiaan, dan berkah yang telah diterima selama ini. Subhanallah, allahu akbar.
2. Nabi Muhammad SAW, teladan seluruh umat ISLAM, dan Al-Qur'an sebagai pedoman sekaligus petunjuk dalam menjalani kehidupan ini.
3. Drs. Ec. Karjadi Mintaroem, MS., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
4. Prof. DR. H. Amiruddin Umar, SE., selaku Ketua Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
5. Dian Ekowati, SE., M.Si., M.AppCom (OrgChg), selaku dosen pembimbing yang telah sabar memberikan bimbingan, petunjuk serta saran yang sangat berarti dalam penulisan skripsi ini dengan pengertian.
6. Bapak dan ibu dosen yang telah memberikan tambahan ilmu pada penulis selama kuliah di Fakultas Ekonomi Manajemen Unair.

7. **ibu ku** tercinta atas do'a nya dan semangat nya, cinta dan rasa sayangnya selama ini, **bapak ku** atas perlindungannya sebagai seorang bapak kepada penulis dan adikku "Apree" yang selalu terganggu waktu bermain komputernya, makasih atas kesabarannya, *and to all my family, thank's a lot.*
8. Keluarga besar **ibu Ida** di Kampung Duri Kosambi Cengkareng, terima kasih banyak. My lovely kriting, 'ndang **Rusmana**, makasih atas semua nya... makasih dah temenin aku pas lagi sedih dan seneng, Terima kasih atas dukungan dan semangat nya selama ini baik materiil maupun non materiil, terima kasih sudah menjadi kekasih, teman, kakak, sahabat, dan suporter terbaik buat aku. *I love you more than words can say darling ^_____^*. Terima kasih ya darling dah ngajakin *honey* ke Jakarta, sekarang dah ga penasaran lagi ma Jakarta.
9. Keluarga besar **bapak Harry Nainggolan**. Makasih **om**, **tante**, sudah ngajakin yipie jalan2 ke Jakarta n Bogor, kak ira juga makasih banyak, yipie jadi tau jakarta kaya' gimana "akhirnya bisa liat BAJAJ juga", **Riana**.... I MISS U....kapan ke Surabaya??, makasih ya sudah mau jadi SAHABAT baik yipie selama 7 tahun ini, dah lama ya.... Makasih juga buat **uda' ucok** dan **uda' luhut** atas kebaikannya selama yipie di Jakarta. Terima kasih atas liburan seminggu yang menyenangkan.
10. Keluarga besar **ibu Yatik**. Makasih **tante**, sudah nganggep yipie kaya' anak sendiri, **Eka**..... you are MY BEST FRIEND, forever friend yak. **Adik sari** dan **nanda**, salam manis dari mbak.
11. **MIA** n **WULAN**.....!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!! my SUPER BEST FRIEND di FE unair, wah terima kasih atas persahabatan yang telah terjalin selama ini (hi hi formal banget), terima kasih **MIA** udah bantuin aku pas lagi kesusahan n ga tau lagi mesti

- gimana, **WULAN** ma kasih atas nasehat2 nya, dan terima kasih **mi, lan**, atas semuanya deh h h h h h h h h h h.
12. **Dony**, makasih atas semuanya, kamu dah buat aku ngerti ternyata cari duit itu emang susah, makasih don, semoga restaurant PADANGnya tambah sukses. **Mba pipit**, makasih juga atas semuanya, maaf yah dah sering banget dibikin pusing ma aku, makasih atas nasehat2nya dan makasih juga mau dengerin curhatan ku.
 13. **Chintya.....** I MISS you, kapan hanging out bareng lagi???? **Deny cilik**, aku masih inget kamu kok.
 14. penghuni PEGADAIAN cab. Kertajaya, **mbak elly, mas sis**, dan **pak Suparlan**, "you ROCK".
 15. **Mba meme** dan **mas Kholil** selaku humas Kanwil Perum PEGADAIAN Surabaya.
 16. **Bapak Agus**, selaku Kepala bagian Logistik Kanwil Perum PEGADAIAN Surabaya, dan seluruh karyawan bagian logistik.
 17. **Bapak Taufiq**, selaku Kepala bagian OPP Kanwil Perum PEGADAIAN Surabaya, dan seluruh karyawan bagian OPP.
 18. **Bapak Tukul**, selaku Kepala bagian SDM Kanwil Perum PEGADAIAN Surabaya, dan seluruh karyawan bagian SDM
 19. **Bapak Kimin**, selaku Kepala bagian Keuangan Kanwil Perum PEGADAIAN Surabaya, dan seluruh karyawan bagian Keuangan.
 20. buat temen2 KKN di Nginden Jangkungan: **ali-FE** (wan ali semoga TRAVEL nya nambah sukses yah...), **nino-FISIP** (ya ampyun no...handuk buat buang ingus, dibuat gelap mata juga???), **BS-FISIP** (salam buat si jonie ya...), **AGUS-FE** (FOREVER FRIEND ya gus, semoga perjuangan mu mencari tambatan hati SUKSES he he,

INGET!!! SKRIPSI itu beban lho gus), **mas JEMMY-sastra** (AYO EVALUASI evaluasi!!!!) , **mayon-FKM**, **ONNY-psikologi** (onny diet ya...), **ivan-FE**, **ariel-psikologi** (masih alergi ma orang ngrokok riel??), **tina-psikologi** (ayo Tin tetep semangat, jangan DOWN gitu donk), **indri-FE** (ndri pengen ke JAPAN neh, kapan2 ajak aku kesana ya...), **inka-FE**, **friekha-FE**, **nyeng-FKM**, **ririn-FKM** (oyo ganti2 cowo ae rin setia donk kaya' aku), **ratri-FISIP**, **syarifah-FKH** (ipeh dah lama dirimu tak terlihat), **norma-sastra**, **ayu-MIPA**, **furi-psikologi**, **wiwik-MIPA**, **mba dian-FE** (mba kemana aja), **putri-FISIP**, **laras-sastra**. SEMOGA persaudaraan ini kekal abadi selamanya!!!!!!!!!!!!!! **“jangkungan najis, DON'T STOP DANCING yak...”**

21. **melina “FH”, Tyas “FH”, Danang “FH”**.....thank for being my new friend. Terima kasih atas persahabatan yang t'lah terjalin selama ini.
22. **risky, lina, reny, ines, ryna, flora, novika, riska, tere, tanti, asa, devi, ayu lestari, ayu dessy, putri, nia 'n mbaknya, tyas, nurma, jesnu, dewi, annisa, ryan, david, satrio** dan smua temen2 di **manajemen FE-ext unair 2002 kelas A dan B**, yang ga bisa disebutin satu2, terima kasih dah jadi temen2 ku, kalian semua LUAR BIASA!!!!!!!!!! MAAF dah sering dibikin pusing gara2 kelakuan yipii selama ini, terima kasih atas kesabarannya..he he. Sedih juga ya ternyata, harus ninggalin kalian semua >__< hua..... sedih
23. eh ya...buat mba2 ku tercinta di FE, **mba tia, mba ajeng, mba mona, mba putri dan mba yuli**, terima kasih atas semuanya. Eh **mba mela** juga makasih ya.

24. karyawan di FE unair semuanya, di kopma: **mas lukman**, **mba ida**. Di ruang baca: **mas doni**, dan **pak Munir** [terima kasih atas jurnal2nya], dan juga semua yang ada di **kantin dharmawanita FE**

*As we go on, We remember
All the times we, Had together
And as our lives change, Come whatever
We will still be, Friends forever
[“graduation by: vitamin C”]
“Yeah... we will still be friends forever”*

Surabaya, 11 Sepetember 2007

Penulis



Sudah tak terhitung lagi....
Berapa banyak air mata mengalir, peluh keringat bercucuran
Bahkan sudah tak terhitung lagi berapa banyak materi tlah kuhabiskan
Hanya demi untuk mengejar cita-cita ku
Berusaha untuk membuat orang disekitarku merasa bangga akan diriku

Tak pernah lelah bibir ini berdo'a
Tak pernah lelah pula hati untuk tetap tegar,
berusaha untuk selalu bangkit dari keterpurukkan,
berusaha untuk tetap bersemangat

Mereka...
Kedua orang tua ku, adikku, ndang ku
Adalah sumber kekuatanku
Dan mereka...
Teman-temanku, pemompa semangatku
Dan beliau....
Pembimbingku, adalah sumber keberhasilanku
Hingga, inilah... saat yang kutunggu selama ini
Aku sudah berada di puncak
Perjuangan ku selama ini tlah sampai disini
Tapi....Juga tidak sepenuhnya sampai disini
Didepanku masih banyak hal lagi menunggu
Yang mungkin akan lebih banyak lagi menghabiskan air mata dan keringatku
Namun, aku tak akan pernah gentar....
Karena aku YIPIE
Yang selalu bisa tetap berdiri tegar menghadapi apapun yang ada di depanku
Dan, Inilah akhir dari penantianku, titik klimaks perjuanganku
Sebuah persembahan
untuk orang-orang yang selalu menyayangi dan mencintaku dengan sepenuh hati

created by: yipie

^ _____ ^

Thank's for the love and
all of the support

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah karakteristik budaya organisasi yang terdiri dari: *Observed behavioral regularities* (kebiasaan perilaku), *Norms* (norma), *Dominant values* (nilai dominan), *Philosophy* (filosofi), *Rules* (peraturan), dan *Organizational climate* (iklim organisasi) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan pada KANWIL PERUM Pegadaian Surabaya, dan juga untuk mengetahui diantara karakteristik budaya organisasi tersebut mana yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada KANWIL PERUM Pegadaian Surabaya. Pada penelitian ini responden berjumlah 35 orang telah mengisi kuesioner dan hasilnya menjadi sumber data. Dengan teknik korelasi *product moment* dari Karl Pearson dan teknik *alpha cronbach*, data penelitian ini memenuhi syarat valid dan reliabel. Uji hipotesis menggunakan teknik regresi linier berganda, dengan variabel terikat kinerja karyawan KANWIL PERUM Pegadaian Surabaya, dan variabel bebas karakteristik budaya organisasi yaitu *Observed behavioral regularities* (kebiasaan perilaku), *Norms* (norma), *Dominant values* (nilai dominan), *Philosophy* (filosofi), *Rules* (peraturan), dan *Organizational climate* (iklim organisasi).

Persamaan regresi yang diperoleh dalam penelitian ini adalah:

$$Y = 0,035 + 0,417X_1 + 0,073X_2 + 0,9797X_3 + 0,195X_4 + 0,225X_5 + 0,913X_6$$

Hasil pengujian menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel *Observed behavioral regularities* (kebiasaan perilaku), *Norms* (norma), *Dominant values* (nilai dominan), *Philosophy* (filosofi), *Rules* (peraturan), dan *Organizational climate* (iklim organisasi) memiliki pengaruh bermakna terhadap kinerja karyawan. Variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah variabel *Organizational climate* (iklim organisasi). Hal tersebut ditunjukkan oleh tingkat signifikansi variabel tersebut 0,000 yang merupakan tingkat signifikan yang paling kecil jika dibandingkan dengan variabel lainnya.

Kata kunci: budaya organisasi, kinerja karyawan

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Sistematika Skripsi	5
BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN	7
2.1. Landasan Teori	7
2.1.1. Budaya Organisasi	7
2.1.1.1. Pengertian Budaya Organisasi	7
2.1.1.2. Karakteristik Budaya Organisasi	11
2.1.1.3. Terbentuknya Budaya Organisasi	12
2.1.1.4. Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi	14
2.1.1.5. Iklim Organisasi	17
2.1.2. Kinerja Karyawan	21
2.1.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan	22
2.1.2.2. Penilaian Kinerja Karyawan	23
2.1.2.3. Kegunaan Penilaian Kinerja	25
2.1.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	27
2.1.2.5. Kriteria Penilaian Kinerja	27
2.1.2.6. Metode Penilaian Kinerja	29
2.1.2.7. Hal-hal yang Perlu Diperhatikan dalam Penilaian Kinerja	33
2.1.3. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	34
2.2. Penelitian Sebelumnya	36
2.3. Kerangka Berpikir dan Hipotesis	37
2.3.1. Kerangka Bepikir	37
2.3.2. Hipotesis	38
BAB III METODE PENELITIAN	39
3.1. Pendekatan Penelitian	39
3.2. Identifikasi Variabel	39

3.3. Definisi Operasional Variabel.....	40
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	46
3.5. Prosedur Penentuan Sample.....	47
3.6. Prosedur Pengumpulan Data.....	47
3.7. Teknik Analisis	49
3.7.1. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	49
3.7.2. Analisis Regresi Linier Berganda	50
3.7.2.1. Asumsi Yang Digunakan dalam Regresi	51
3.7.2.2. Pengujian Hipotesis	52
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Pegadaian	56
4.1.1. Sejarah Pegadaian	56
4.1.2. Visi dan Misi Pegadaian	58
4.1.2.1. Visi Pegadaian	58
4.1.2.2. Misi Pegadaian	59
4.1.3 Budaya Perusahaan	61
4.1.3.1. Logo Pegadaian	61
4.1.3.2. Aktualisasi Budaya Pegadaian dengan Simbol "SI INTAN"	62
4.1.4. Produk Layanan Pegadaian	65
4.1.5. Struktur Organisasi	67
4.2. Deskripsi Variabel	68
4.2.1. Karakteristik Responden	68
4.2.1.1. Identifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin	68
4.2.1.2. Identifikasi Berdasarkan Usia	68
4.2.1.3. Identifikasi Berdasarkan Pendidikan	69
4.2.1.4. Identifikasi Berdasarkan Masa Kerja	70
4.2.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	70
4.2.3. Deskripsi Persepsi Pegawai	74
4.2.4. Uji Asumsi Penyimpangan Regresi Klasik	90
4.2.5. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda dan Pembuktian Hipotesis ...	93
4.2.5.1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	93
4.2.5.2. Pengujian Hipotesis	96
4.3. Pembahasan	100
4.3.1. Pengaruh Bersama-sama Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Pegadaian	100
4.3.2. Pengaruh Parsial Budaya Organisasi di Pegadaian terhadap Kinerja Pegawai	106
4.3.2.1. <i>Observed behavioral regularities</i> (X1)	106
4.3.2.2. <i>Norms</i> (X2)	109
4.3.2.3. <i>Dominant Values</i> (X3)	111
4.3.2.4. <i>Philosophy</i> (X4)	114
4.3.2.5. <i>Rules</i> (X5)	117
4.3.2.6. <i>Organizational Climate</i> (X6).....	119

BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Simpulan	123
5.2. Saran	124
DAFTAR PUSTAKA	xvi
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Jumlah Populasi	47
Tabel 4.1 Identifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin	68
Tabel 4.2 Identifikasi Berdasarkan Usia	69
Tabel 4.3 Identifikasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan	69
Tabel 4.4 Identifikasi Berdasarkan Masa Kerja	70
Tabel 4.5 Validitas Masing-masing Item Variabel Bebas	71
Tabel 4.6 Validitas Masing-Masing Item Variabel kinerja pegawai	72
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	73
Tabel 4.8 Nilai Interval	74
Tabel 4.9 Penilaian Menyeluruh Kinerja Pegawai (Y)	75
Tabel 4.10 Penilaian Tiap Indikator Kinerja Pegawai (Y)	76
Tabel 4.11 Penilaian Menyeluruh Terhadap <i>Observed Behavioral Regularities (X1)</i>	78
Tabel 4.12 Penilaian Tiap Indikator <i>Observed Behavioral Regularities (X1)</i> ..	79
Tabel 4.13 Penilaian Menyeluruh Terhadap <i>Norms (X2)</i>	80
Tabel 4.14 Penilaian Tiap Indikator <i>Norms (X2)</i>	81
Tabel 4.15 Penilaian Menyeluruh pada <i>Dominant Values (X3)</i>	82
Tabel 4.16 Penilaian Tiap Indikator <i>Dominant Values (X3)</i>	82
Tabel 4.17 Penilaian Menyeluruh Terhadap <i>Philosophy (X4)</i>	84
Tabel 4.18 Penilaian Tiap Indikator <i>Philosophy (X4)</i>	85
Tabel 4.19 Penilaian Menyeluruh Terhadap <i>Rules (X5)</i>	86
Tabel 4.20 Penilaian Tiap Indikator <i>Rules (X5)</i>	87
Tabel 4.21 Penilaian Menyeluruh Terhadap <i>Organizational Climate (X6)</i>	89
Tabel 4.22 Penilaian Tiap Indikator <i>Organizational Climate (X6)</i>	89
Tabel 4.23 Koefisien Variance Inflation Variabel Bebas	91
Tabel 4.24 Hasil Uji <i>Rank Spearman's Correlations</i>	92
Tabel 4.25 Hasil Analisis Regresi Berganda	93
Tabel 4.26 Tabel Perbandingan T-hitung dengan Significant	99

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 BAGAIMANA BUDAYA BERDAMPAK PADA KEPUASAN DAN KINERJA	34
Gambar 2.2 KERANGKA BERPIKIR.....	37
Gambar 4.1 LOGO PEGADAIAN	61
Gambar 4.2 SI INTAN.....	62
Gambar 4.3 STRUKTUR ORGANISASI KANTOR WILAYAH	67



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 KUESIONER
- Lampiran 2 DATA HASIL PENELITIAN
- Lampiran 3 VALIDITAS DAN RELIABILITAS
- Lampiran 4 MEAN DAN DISTRIBUSI FREKUENSI
- Lampiran 5 REGRESI LINIER BERGANDA



LITTLE WONDERS

Rob Thomas

*Let it go
Let it roll right off your shoulder
Don't you know
The hardest part is over
Let it in
Let your clarity define you
In the end
We will only just remember how it feels*

*Our lives are made
In these small hours
These little wonders
These twists and turns of fate
Time falls away,
But these small hours
These small hours
Still remain*

*Let it slide
Let your troubles fall behind you
Let it shine,
Till you feel it all around you
And I don't mind
If it's me you need to turn to
We'll get by
It's the heart that really matters in the end*

*Our lives are made
In these small hours
These little wonders
These twists and turns of fate
Time falls away
But these small hours
These small hours
Still remain*

*All of my regret
Will wash away somehow
But I cannot forget
the way I feel right now
In this small hours
Still remain*



SPECIAL DEDICATION TO....

Kedua orang tuaku tercinta,
Ibu Sulastri dan Bapak Winarto

Adik tersayangku,

Afrisa Sutomo

orang yang selalu ada di hatiku

Endang Rusmana

dan sobat-sobat terbaikku

Irawati D. Nainggolan

Riana Novianti Nainggolan

Eka Saputri

Chintya Devi P.

Amelia Rosa

Wulan Agustina

Nur Fitriyah

M. Dony Rizky

We got a little world of our own
I'll tell you things that no one else knows
I let you in where no-one else goes
What am I doing without you
And all of the things I've been looking for
Have always been here outside of my door
And all of the time I'm looking for something new
What am I doing without you
["world of our own by: WESTIFE"]

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Di era globalisasi dan teknologi yang berkembang akhir-akhir ini, organisasi perlu menciptakan suatu *competitive advantage* agar organisasi mampu bersaing dengan organisasi lain.

Competitive advantage yang dimiliki oleh organisasi inilah yang akan membuat suatu organisasi memiliki keunikan atau kelebihan yang dapat membuat organisasi terlihat berbeda jika dibandingkan dengan organisasi lain.

Salah satu hal yang dapat dijadikan sebagai keunggulan kompetitif atau *competitive advantage* oleh suatu organisasi adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi semakin menjadi fokus perhatian dunia, karena banyak manfaat yang dapat diambil dari pemanfaatan budaya organisasi. Banyak penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa perusahaan Jepang mempunyai keunggulan di bidang industri karena, perusahaan-perusahaan Jepang mampu dengan secara tepat memanfaatkan sifat-sifat khusus masyarakatnya dan mengembangkan secara sinergi dengan budaya organisasi sehingga memberikan dampak yang kuat terhadap individu dan kinerja organisasi.

Pada dasarnya setiap organisasi memiliki budaya organisasi meskipun sebenarnya budaya organisasi tersebut tidak tertulis dengan secara jelas. *Organizational culture*

atau budaya organisasi sangat mempengaruhi cara orang-orang bertindak di tempat kerja.

“Gagasan memandang organisasi sebagai budaya—dimana ada suatu sistem dari makna yang dianut bersama di kalangan para anggota—merupakan fenomena yang relatif baru. Sampai pertengahan tahun 1980-an, organisasi-organisasi, sebagian besarnya, semata-mata dibayangkan sebagai alat yang rasional untuk untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan sekelompok orang. Di dalamnya ada tingkat-tingkat vertikal, departemen, hubungan wewenang, dan seterusnya. Namun organisasi sebenarnya lebih dari itu. Organisasi juga mempunyai kepribadian, persis seperti individu; bisa kaku atau fleksibel, tidak ramah atau mendukung, inovatif atau konservatif” (Robbins, 2003 : 524).

Budaya organisasi di suatu organisasi itu merupakan suatu sistem yang dianut atau diwujudkan oleh para anggota organisasi itu sendiri. Jadi seperti apa budaya organisasi itu terbentuk maka, seperti itu pula suatu organisasi berjalan.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Ada tujuh karakteristik primer yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi (Robbins 2003 : 525), yaitu: *Innovation and risk taking*, *Attention to detail*, *Outcome orientation*, *People orientation*, *Team orientation*, *Aggressiveness* dan *Stability*.

Sedangkan menurut Schein (1985, dalam Luthans 1998 : 550), ada beberapa karakteristik yang merefleksikan aspek-aspek budaya organisasi, yaitu: *Observed behavioral regularities*, *Norms*, *Dominant values*, *Philosophy*, *Rules*, dan *Organizational climate*.

Robbins (2003 : 328), melukiskan budaya organisasi merupakan suatu variabel campur tangan. Para karyawan membentuk suatu persepsi yang secara keseluruhan membentuk suatu budaya organisasi atau kepribadian organisasi itu. Budaya yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Robbins menyebut kinerja dengan *human output*. Bagaimana keberhasilan suatu organisasi berjalan dapat dilihat dari atau diukur dari *human output*-nya (Robbins, 2003 : 27), yaitu: *productivity, absence, turnover, citizenship, dan satisfactiion*.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan suatu penelitian apakah karakteristik budaya menurut Schein yaitu: *Observed behavioral regularities, Norms, Dominant values, Philosophy, Rules, dan Organizational climate*, dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Perusahaan Umum Pegadaian Surabaya.

Dengan memperhatikan latar belakang yang mendasarinya maka diangkatlah sebuah judul ***“Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Wilayah Perusahaan Umum Pegadaian Surabaya”***, untuk mengetahui apakah karakteristik budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Setiap organisasi ingin meningkatkan kinerja karyawannya, karena itu setiap organisasi akan berusaha untuk mencari cara agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Budaya organisasi dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja tersebut. Penelitian ini akan melihat:

1. Apakah karakteristik budaya organisasi yang terdiri dari: *Observed behavioral regularities, Norms, Dominant values, Philosophy, Rules, dan Organizational climate* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan ?
2. Diantara karakteristik budaya organisasi tersebut manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Kantor Wilayah Perum pegadaian Surabaya ?

1.3 Tujuan Penelitian

Setiap kegiatan pasti mempunyai tujuan, baik yang bersifat umum maupun yang bersifat khusus. Demikian juga dalam penulisan ini mempunyai tujuan-tujuan tertentu. Tujuan khusus dari penulisan ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah karakteristik budaya organisasi mempengaruhi kinerja organisasi.
2. Untuk mengetahui diantara karakteristik budaya organisasi tersebut manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Kantor Wilayah Perum pegadaian Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan, sebagai masukan dan bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Bagi karyawan, sebagai bahan untuk menambah pengetahuan, memperluas wawasan, dan menambah motivasi dalam meningkatkan prestasi kerja.
3. Bagi kalangan akademis, sebagai tambahan informasi untuk menelaah lebih mendalam tentang hubungan karakteristik budaya organisasi dengan kinerja organisasi.

1.5 Sistematika Skripsi

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini dikemukakan mengenai latar belakang permasalahan penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori yang digunakan dalam penulisan skripsi ini, literatur-literatur penelitian sebelumnya, serta hipotesis dan atau model analisis yang digunakan dalam penulisan skripsi ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, jenis dan sumber data, prosedur pengambilan data, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis penelitian.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini dikemukakan gambaran umum subyek dan obyek penelitian, deskripsi hasil penelitian, analisis model dan pengujian hipotesis yang digunakan, serta pembahasannya.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir berupa simpulan dari hasil analisa dan pemabahasan serta menyampaikan beberapa saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya Organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya (Koesmono, 2005 : 167).

Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat (Soedjono, 2005 :23).

Dan akhirnya budaya organisasi itu penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi (Koesmono 2005 : 164).

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya (*culture*) sebagaimana yang dikenal, merupakan produk sosial dari suatu komunitas tertentu bisa bangsa, masyarakat adat atau suku bangsa. Banyak para ahli dalam berbagai literatur mencoba untuk memberikan definisi tentang budaya organisasi.

Schein (1985, dalam Luthans 1998 : 549), menyamakan budaya organisasi sebagai sebuah organisasi dan merumuskan budaya organisasi sebagai berikut:

“ a pattern of basic assumption -- invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration -- that has worked well enough to be considered valuable and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. ”

Pengertian dari Schein ini memandang budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir, merasa berhubungan dengan masalah itu.

Susanto memberikan definisi tentang budaya organisasi yang tidak jauh berbeda dengan Schein. Susanto (1997 : 3), memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Sementara itu, Djokosantoso (2003, dalam Soedjono 2005 : 24), menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

Pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh Djokosantoso tersebut tidak jauh berbeda dengan pendapat Kadir. Kadir (2001, dalam Hidayat 2002 : 5), menyatakan bahwa budaya perusahaan atau budaya organisasi merupakan serangkaian nilai dan praktek kerja (*values and practices*) yang disumbangkan oleh anggota grup atau perusahaan yang memberikan pengaruh yang signifikan kepada perilaku anggotanya.

Koesmono memberikan pengertian tentang budaya organisasi yang tidak jauh berbeda pula. Menurut Koesmono (2005 : 164), budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu.

Sedangkan menurut Soedjono (2005 : 23), budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya.

Brown (1998 : 34), memberikan definisi tentang budaya organisasi sebagai berikut:

" the pattern of beliefs, values, and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organization's history, and which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviors of its members."

Definisi ini menyatakan bahwa budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi.

Sedangkan Robbins (2003 : 525), mendefinisikan budaya organisasi itu mengacu ke suatu sistem nilai bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Gibson (2006 : 31), memberikan definisi tentang budaya organisasi sebagai berikut:

“What the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values and expectation”

Definisi ini berarti apa yang diterima oleh karyawan dan bagaimana persepsi karyawan tersebut menciptakan sebuah kepercayaan, nilai, dan harapan.

Definisi Gibson tersebut tidak jauh berbeda dengan Kreitner dan Kinicki. Kreitner dan Kinicki (2003 : 79), berpendapat budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima, secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Berdasarkan berbagai pengertian budaya organisasi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa, budaya organisasi merupakan pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan, kebiasaan, merupakan nilai dominan yang disebarluaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan yang dijadikan sebagai acuan oleh keseluruhan anggota kelompok untuk bertindak dan berperilaku.

2.1.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins, (2003 : 525), menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi, 7 karakteristik tersebut adalah:

1. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan pengambilan risiko). Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. *Attention to detail* (Perhatian yang rinci). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. *Outcome orientation* (Orientasi hasil). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. *People orientation* (Orientasi pada manusia). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. *Team orientation* (Orientasi tim). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. *Aggressiveness* (Keagresifan). Suatu tingkatan dimana orang-orang (anggota organisasi) itu memiliki agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. *Stability* (Stabilitas). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Sedangkan karakteristik budaya menurut Schein (1985, dalam Luthans 1998 : 550), yang merefleksikan aspek-aspek budaya organisasi adalah:

1. *Observed behavioral regularities* (peraturan perilaku yang teramati); yaitu kete aturan-keteraturan perilaku yang teramati apabila anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, dimana hal ini diwujudkan dalam bentuk kebiasaan-kebiasaan yang berkembang dalam organisasi, misalnya kebiasaan penggunaan bahasa yang khas, penggunaan istilah yang sama, tradisi-tradisi, dan aktivitas ritual organisasi pada situasi-situasi tertentu.
2. *Norms* (norma perusahaan); norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja yang merupakan standar perilaku serta batasan-batasan dari

Bagaimana karyawan harus disosialisasikan akan tergantung, baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi”.

Sedangkan menurut pendapat dari George and Jones (2005 : 542-543), faktor yang membentuk budaya organisasi adalah:

1. *Characteristics of people within the organization* (karakteristik dari orang-orang di dalam organisasi), implikasi penting dari hal ini adalah anggota organisasi mempunyai kemiripan. Hal ini terjadi ketika nilai dan norma organisasi sangat kuat.
2. *Organizational ethics* (etika organisasional), mengacu pada moral, kepercayaan, dan aturan yang membentuk cara yang sesuai bagi organisasi dan anggotanya untuk bertingkah laku baik antara sesama anggota dan orang di luar organisasi.

Weiss (2001 : 350-354), mengatakan bahwa budaya organisasi tidak terbentuk dengan sendirinya. Melainkan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

1. *Founders and CEOs* (pendiri dan pimpinan)
Filosofi dan cerita dari pendiri organisasi dan para pimpinan secara kuat mempengaruhi pembentukan dan kondisi dari budaya perusahaan.
2. *National Culture* (budaya nasional)
Budaya mempengaruhi secara langsung iklim bisnis secara keseluruhan dan bisnis internasional secara khusus. Ideologi nasional menentukan bagaimana anggota dari suatu budaya menunjukkan pola dari suatu bisnis dan seberapa kuat pengidentifikasian budaya. Setiap orang disosialisasikan kepada budaya tertentu, mempelajari cara yang benar untuk melakukan sesuatu. Budaya nasional mempengaruhi cara kepemimpinan, tim dan bagaimana aktivitas karyawan disosialisasikan dan didukung.
3. *Regional Culture* (budaya daerah)
Budaya daerah berada di dalam konteks budaya nasional mempengaruhi budaya organisasi. Pertama, budaya lokal dan daerah mempunyai cerita langung, politik, dan pengaruh ekonomi bagi nilai individu dan kelompok yang mempengaruhi praktek manajemen. Cara bekerja, nilai bekerja dalam perusahaan dipengaruhi oleh budaya daerah. Kedua, organisasi didesentralisasikan dan diintegrasikan kepada lingkungan lokal dan lingkungan regional.

4. *Industry determinants of organizational culture* (faktor industri yang menentukan budaya organisasi)
Asumsi organisasi mengenai kondisi persaingan, permintaan, konsumen, dan harapan sosial juga mempengaruhi strategi perusahaan, struktur, proses kerja, dan kinerja, bahkan cara agar tetap bertahan.

Terbentuknya suatu organisasi ditentukan oleh beberapa unsur. Menurut Atmosoeprpto (2001 : 71), budaya organisasi yang terbentuk, banyak ditentukan oleh beberapa unsur, yaitu:

1. Lingkungan usaha ; lingkungan dimana perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
2. Nilai-nilai (*values*) ; merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
3. Panutan / keteladanan ; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
4. Upacara-upacara (*rites* dan *ritual*) ; acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
5. *Network* ; jaringan komunikasi informal didalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

2.1.1.4 Fungsi dan manfaat budaya organisasi

Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. (Robbins, 2003:311), memberikan penjelasan tentang fungsi budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Sedangkan menurut Daft (2001 : 117), budaya mempunyai dua fungsi kritis di organisasi yaitu:

1. Untuk mengintegrasikan para anggota organisasi sehingga mereka tahu bagaimana cara berhubungan dengan anggota yang lainnya.
2. Untuk membantu organisasi agar dapat beradaptasi dengan lingkungan eksternal (lingkungan di luar organisasi).

Kuzuhara and Aldag (2002 : 344-345), menyatakan bahwa budaya mempunyai beberapa fungsi penting dalam organisasi yaitu:

1. *Cooperation* (kerja sama); dengan adanya nilai dan asumsi yang dianut bersama-sama, budaya dapat meningkatkan rasa saling menghargai dan kepercayaan timbal balik, dan mendorong kerja sama.
2. *Decision making* (pembuat keputusan); nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dijadikan asumsi dasar yang konsisten oleh anggota organisasi. Hal ini bisa mengakibatkan proses pengambilan keputusan menjadi lebih efisien, karena ada beberapa ketidaksetujuan mengenai pendapat mana yang akan disetujui.
3. *Control* (kontrol); budaya tidak dapat dipisahkan dalam sistem kontrol organisasi. Kontrol dalam organisasi dibagi ke dalam tiga mekanisme, yaitu *markets* (pasar), *bureaucracies* (birokrasi), dan *clans* (kelompok).
4. *Communications* (komunikasi); budaya mengurangi masalah komunikasi dalam dua cara. Pertama, tidak perlu untuk mengkomunikasikan masalah mengenai asumsi yang dianut bersama. Kedua, asumsi yang dianut bersama memberikan pedoman dan isyarat untuk membantu menginterpretasikan pesan yang diterima.
5. *Commitment* (komitmen); karyawan merasa berkomitmen terhadap organisasi ketika mereka mengidentifikasi dirinya dan merasakan keterkaitan emosional pada organisasi.
6. *Perception* (persepsi); kenyataan organisasional secara sosial dibangun berdasarkan apa yang dirasakan oleh individu dikondisikan dari pengalaman yang dialami bersama-sama.

7. *Justification of behavior* (pembenaran perilaku); budaya membantu anggota organisasi untuk menerima perilakunya dengan menyediakan pembenaran.

Susanto (1997 : 19-20), memaparkan dua sisi manfaat yang diperoleh apabila budaya perusahaan dipahami oleh seluruh lapisan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Kedua sisi itu ditinjau dari manfaat bagi sumber daya manusia dan bagi perusahaan.

Manfaat bagi sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam perusahaan. Dalam hal ini sumber daya manusia tidak dapat semena-mena bertindak atau berperilaku sekehendak hati; melainkan harus menyesuaikan diri dengan siapa dan dimana mereka berada.
2. Mempunyai kesamaan langkah dan visi di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar individu / bagian karena antar individu / bagian dengan individu / bagian yang lain saling melengkapi dalam kegiatan usaha perusahaan.
3. Mendorong sumber daya manusia selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik. Hal ini dapat dicapai apabila proses sosialisasi dapat dijalankan dengan tepat kepada sasarannya.
4. Mengetahui secara pasti tentang kariernya di perusahaan sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab.

Manfaat yang diperoleh perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai salah satu unsur yang dapat menekan tingkat perputaran (*turn over*) karyawan. Ini dapat dicapai karena budaya perusahaan mendorong sumber daya manusia memutuskan untuk tetap berkembang bersama perusahaan.
2. Sebagai pedoman di dalam menentukan kebijakan yang berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan intern perusahaan seperti tata tertib administrasi, hubungan antar bagian, penghargaan prestasi sumber daya manusia, penilaian kerja, dan lain-lain.
3. Untuk menunjukkan pada pihak eksternal tentang keberadaan perusahaan dari ciri khas yang dimiliki, di tengah-tengah perusahaan yang ada di masyarakat.
4. Sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan perusahaan (*corporate planning*) yang meliputi pembentukan perencanaan pemasaran (*marketing planning*), penentuan segmentasi pasar yang akan dikuasai, dan penentuan posisi (*positioning*) perusahaan yang dikuasai.

5. Dapat membuat program-program pengembangan usaha dan pengembangan sumber daya manusia dengan dukungan penuh dari seluruh jajaran sumber daya manusia yang ada.

Sedangkan manfaat budaya organisasi menurut perum pegadaian (2002, dalam Hidayat Rahmat 2002 : 7), adalah sebagai berikut:

1. Menekan tingkat *turn over* karyawan.
Karena budaya perusahaan yang kuat, mendorong sumber daya manusia memutuskan untuk berkembang bersama perusahaan.
2. Pedoman untuk menentukan kebijakan perusahaan dalam ruang lingkup kegiatan internal.
Tata tertib administrasi, hubungan antar bagian, sistem pembinaan personil.
3. Identitas Perusahaan.
Ciri khas yang diperkenalkan kepada publik, serta ada kebanggaan tersendiri.
4. Acuan penyusunan *corporate plan*.
5. Dukungan penuh karyawan, yaitu sebagai pemersatu antar karyawan.
6. Dengan budaya yang kuat, cenderung sulit untuk mendapat dukungan mengubah budaya perusahaan.

2.1.1.5 Iklim Organisasi

Luthans (1998 : 550), memberikan definisi iklim organisasi sebagai perasaan secara menyeluruh tentang suasana kehidupan organisasi secara menyeluruh yang tercermin dalam tata letak fisik, cara karyawan berinteraksi, dan cara anggota-anggota organisasi melayani pelanggan atau pihak lain diluar organisasi.

Walaupun pada dasarnya sama, namun masing-masing peneliti mempunyai cara yang berbeda dalam mendefinisikannya. Litwin dan Striger (1968, dalam Suyanto, 2005 : 9), misalnya, memandang iklim organisasi sebagai serangkaian alat-alat yang dapat diukur dari lingkungan kerja yang diterima secara langsung maupun tidak

langsung oleh orang-orang yang hidup dan bekerja di lingkungan tersebut serta diasumsikan dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka.

Dimensi iklim organisasi berbeda-beda menurut ahli yang satu dengan yang lain, namun secara garis besar terdapat persamaan.

Dimensi-dimensi iklim organisasi menurut Litwin dan Stringer yang dikutip oleh Muchinsky (1976, dalam Ratnawati, 2003 : 12-14), mengemukakan bahwa 9 iklim organisasi dengan berdasarkan pada persepsi individu terhadap kondisi psikis di lingkungan organisasinya. Sumber dimensi tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. *Structure* (Struktur)

Dimensi ini mengukur persepsi individu mengenai batasan-batasan yang ada dalam situasi kerja. Dengan kata lain merupakan derajat dimana pekerjaan terlalu banyak aturan, prosedur dan kebijaksanaan yang berlaku dalam organisasi. Disisi lain merupakan derajat kebebasan yang dirasakan oleh pekerja untuk melaksanakan pekerjaan seperti yang mereka harapkan. Struktur (*structure*) dalam lingkungan iklim organisasi adalah menunjukkan perasaan yang dimiliki oleh karyawan tentang batasan-batasan dalam kelompok, berapa banyak peraturan, aturan dan prosedur yang ada adakah penekanan pada birokrasi atau pada suasana informal. Atau dapat diartikan sebagai batasan-batasan terhadap struktur yang ada.

2. *Responsibility* (tanggung jawab)

Mengukur persepsi individu mengenai kesempatan untuk menjadi atasan bagi dirinya sendiri, sehingga tidak memiliki kewajiban untuk selalu melapor kepada atasan setiap hendak membuat keputusan. Meningkatkan pemberian tanggung jawab kepada pekerja sehingga mempengaruhi tercapainya loyalitas dan fleksibilitas kelompok yang tinggi serta performa kerja yang tinggi pula. Tanggung jawab adalah perasaan menjadi pemimpin bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika kita mendapat suatu pekerjaan, kita tahu bahwa itu adalah pekerjaan kita.

3. *Reward* (penghargaan / imbalan)

Mengukur persepsi individu mengenai penghargaan yang diperoleh atas pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan baik dan persepsi keadilan dari kebijaksanaan pembayaran dan promosi.

4. *Risk* (resiko)

Resiko dan tantangan dalam pekerjaan dan organisasi, dengan kata lain merupakan derajat dimana pekerja merasa dapat mengambil resiko dalam melaksanakan dan meningkatkan hal-hal tertentu dalam tugas mereka.

5. *Warmth* (kehangatan)
Suasana persahabatan yang berlaku dalam kelompok kerja. Lebih ditekankan pada kondisi keramahan/persahabatan dan kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal. Persepsi positif dapat menurunkan kecemasan terhadap kegagalan dan mampu merangsang produktivitas kerja yang lebih tinggi.
6. *Support* (dukungan)
Kesediaan atasan dan rekan kerja untuk memberi pertolongan dan dukungan dalam menyelesaikan tugas, atau bila mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan.
7. *Standard* (Standar)
Perlunya di buat standar prestasi dan tujuan bagi individu dan kelompok kerja. Dimensi ini menggambarkan derajat tantangan dari tujuan yang ditentukan bagi pekerja dan penekanannya terletak pada pelaksanaan kerja yang baik.
8. *Conflict* (konflik)
Kesediaan dari rekan kerja maupun atasan untuk mendengarkan tidak mengabaikan atau menganggap tidak ada persoalan melainkan dapat mengahadapi dan bersedia menyelesaikan secara terbuka.
9. *Identity* (identitas)
Merujuk pada keanggotaannya dalam organisasi, bahwa ia adalah anggota paling penting dalam kelompok kerja dan merupakan bagian dari perusahaan. Perasaan ini dapat merangsang para pekerja untuk bekerja bagi kelompok dan perusahaan.

Joyce dan Slocum (1979, dalam Shammari, Al 1992 : 30), seperti yang dikutip oleh Suyanto (1997 : 8), mengungkapkan bahwa ada 4 sifat dari iklim organisasi yaitu:

1. Iklim baik secara organisasi, individu maupun grup, bersifat psikologis, dan perseptual yaitu persepsi yang diperoleh oleh seluruh anggota organisasi.
2. Semua iklim adalah abstrak. Orang-orang yang biasanya memanfaatkan informasi untuk membentuk suatu rangkuman persepsi mengenai iklim. Setelah itu digabungkan dari hasil hasil pengamatan mereka dan pengalaman pribadi orang-orang lain untuk dibuat peta kognitif dari orang-orang tersebut.
3. Iklim bersifat abstrak dan perseptual, mereka memiliki prinsip-prinsip yang sama dengan persepsi seperti konsep psikologis yang lain, ketika prinsip ini

menggunakan dalam pengamatan lingkungan kerja maka sebuah diskripsi yang bersifat multi dimensi akan menghasilkan.

4. Iklim ini sendiri lebih bersifat deskriptif dari pada evaluasi. Jadi pada peneliti lebih banyak menyenangkan apa yang mereka lihat dalam lingkungan kerja mereka pada seseorang dibandingkan menanyakan kepada mereka untuk menyatakan apakah itu bagus atau buruk.

Iklim organisasi (*Organizational climate*) sebagai salah satu dari variabel karakteristik budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, banyak peneliti mengungkapkan hubungan antara *Organizational climate* ini terhadap kinerja karyawan.

Brown & Leigh (1996, dalam Patterson. et al, 2005 : 382) berpendapat bahwa *Organizational Climate* berdampak terhadap *individual job performance*. Pendapat itu senada dengan Pritchard & Karasick (1973, dalam Patterson. et al, 2005 : 382).

Menurut Patterson (2005 : 302), mengungkapkan bahwa, "...*climate perception are associated with variety of important outcome at the individual, group, and a organizational levels. These include leader behavior, turnover intentions, job satisfaction, individual job performance, and organizational performance*". Hal ini menegaskan bahwa iklim organisasi merupakan faktor yang memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan, dalam penelitian Patterson (2005 : 26) tersebut diukur dengan *outcome* (hasil kerja) dari karyawan sendiri, kelompok kerja ataupun pada level organisasi (perusahaan).

2.1.2 Kinerja Karyawan

Atmosoeprapto (2001 : 87), mengatakan kinerja (*performance*) lebih mudah dinilai karena terukur, sedangkan citra tidak terukur tetapi bisa dirasakan. Keduanya (kinerja dan citra) saling mempengaruhi satu sama lain, bahkan bisa dikatakan bagaikan *dua sisi mata uang* yang tidak bisa terpisahkan.

Atmosoeprapto (2001 : 91), menambahkan kinerja yang baik dari suatu perusahaan mencerminkan potensi dari suatu perusahaan tersebut untuk berkembang menjadi semakin "*competitive*" (berdaya saing) yang pada gilirannya akan menumbuhkembangkan citra yang baik dari perusahaan dan efek sinergis yang dihasilkan antara kinerja dan citra akan memacu perkembangan perusahaan lebih lanjut

Perilaku diri kita dan juga perilaku organisasi akan menghasilkan suatu kinerja (*performance*) diri kita atau organisasi. Perilaku yang baik akan menghasilkan suatu kinerja yang baik, dan kinerja yang baik akan membuahkan produktivitas yang baik, dimana merupakan tujuan dari setiap organisasi dan juga diri kita (Atmosoeprapto (2001 : 88).

Untuk mengetahui apakah perilaku diri kita dan organisasi akan menghasilkan kinerja yang positif, maka diperlukan sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*).

Simamora (2001 : 415), mengatakan faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar sekarang dan meningkatkan sepanjang waktu.

2.1.2.1 Pengertian Kinerja

Robbins menyebut kinerja dengan *human output*. Bagaimana keberhasilan suatu organisasi berjalan dapat dilihat dari atau diukur dari *human output*-nya (Robbins, 2003:27) yaitu: *productivity, absence, turnover, citizenship, dan satisfaction*.

Menurut Mangkunegara (2001, dalam Koesmono 2005 : 170), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Cascio (1995 : 275), menyatakan "*Performance refers to an employee's accomplishment of assigned tasks*". Yang berarti bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tuganya yang telah ditetapkan.

Soeprihantono (1998, dalam Koesmono 2005 : 170); mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya *standard, target / sasaran / criteria* yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Rue and Byars (2006 : 222), mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

"degree of accomplishment of the task that make up an employee's job. Job performance is the net effect of an employee's effort as modified by abilities and role (or task) perceptions"

Yang mempunyai arti derajat terselesaikannya tugas yang merupakan pekerjaan dari karyawan. Kinerja karyawan merupakan efek dari suatu usaha karyawan yang dimodifikasi dengan persepsi kemampuan dan peran (atau tugas).

Kinerja yang sering disebut dengan *peformance* juga disebut *result* (Cash and Fischer, 1987) yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan (Thoyib, 2005 : 60).

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian kerja dari suatu proses yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

2.1.2.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Rue and Byars (2006 : 223), mendefinisikan penilaian kinerja sebagai berikut:

"process evaluating and communicating to an employee how he or she is performing the job and establishing a plan for improvement"

Yang mempunyai arti proses mengevaluasi dan mengkomunikasi kepada karyawan bagaimana kinerja kerjanya dan membuat perencanaan untuk peningkatan..

Simamora (2001 : 415-416), berpendapat tentang penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu. Umpan balik kinerja (*performance appraisal*) memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari apada karyawan, tetapi juga untuk meagembangkan dan memotivasi kalangan karyawan.

Handoko (2000 : 135), mengatakan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Sedangkan Mathis (1997 : 342), mendefinisikan *performance appraisal* sebagai berikut:

"The process evaluating how well employees perform their jobs when compared to a set of standards, and then communicating that information to employees".

Definisi tersebut mempunyai arti proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melaksanakan tugas / pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, lalu menyampaikan informasi itu kepada karyawan.

Prawirosentono (1999 : 224), menjabarkan penilaian kinerja meliputi hal-hal berikut:

1. Penilaian umum, meliputi atas jumlah pekerjaannya, kualitas pekerjaannya, kemampuan kerjasama dalam tim, kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerja atau atasannya, sikap atau perilakunya dan dorongan (inisiatif) untuk melaksanakan pekerjaan.
2. Penilaian atas keterampilan (*skill*), meliputi: penilaian atas keterampilan teknis, kemampuan mengambil keputusan yang tepat, kepemimpinan (untuk mendorong teman-temannya bekerja lebih baik), kemampuan administrasi (mengatur urutan pekerjaan yang tepat), dan kreativitas serta inovasi agar hasil pekerjaan lebih baik.
3. Penilaian dalam kemampuan membuat rencana dan jadwal kerja, terutama bagi karyawan yang mempunyai tanggung jawab (tugas pekerjaan), termasuk mengatur waktu dan upaya menekan biaya.

Secara umum penilaian kinerja merupakan sebuah proses dimana perusahaan menilai secara formal kinerja karyawannya. Hal ini yang juga ditekankan dalam

beberapa definisi penilaian kinerja tersebut adalah bahwa standar penilaian dan umpan balik karyawan yang dinilai.

2.1.2.3 Kegunaan Penilaian Kinerja

Werther dan Davis (1996 : 342), menyebutkan sebelas kegunaan dari penilaian kinerja bagi organisasi, yaitu:

1. Peningkatan kinerja (*performance improvement*)

Umpan balik yang diharapkan dari para karyawan, manajer, dan ahli-ahli manajemen sumber daya manusia berupa tindakan atau aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja yang bersangkutan.

2. Penyesuaian kompensasi (*compensation adjustment*)

Penilaian kinerja membantu manajemen yang terlibat dalam pembuatan keputusan mengenai siapa yang harus menerima kenaikan gaji.

3. Keputusan penempatan (*placement decision*)

Aktivitas-aktivitas penempatan jabatan seperti promosi, transfer, dan demosi diputuskan berdasarkan kinerja individu.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan (*training and development needs*)

Hasil dari penilaian kinerja karyawan merupakan masukan indikatif bagi departemen sumber daya manusia untuk merencanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir (*career planning and development*)

Hasil dari penilaian karyawan juga menjadi masukan bagi proses perencanaan dan pengembangan karir.

6. Memperbaiki kekurangan dalam proses staffing (*staffing process deficiencies*)

Baik atau buruknya kinerja mencerminkan kuat atau lemahnya prosedur *staffing* dalam departemen sumber daya manusia.

7. Memperbaiki kesalahan informasi (*informational inaccuracies*)

Rendahnya hasil dari penilaian kinerja mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, atau bagian-bagian lainnya dalam sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8. Menganalisis kesalahan dalam desain pekerjaan (*job design errors*)

Hasil dari penilaian kinerja dapat menjadi alat untuk menganalisis kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan.

9. Memberikan keputusan ketenagakerjaan yang adil (*equal employment opportunity*)

Hasil dari penelitian kinerja yang akurat akan mengarah pada keputusan-keputusan penempatan yang adil dan tidak diskriminatif.

10. Menghadapi tantangan eksternal (*external challenges*)

Penilaian kinerja dapat mengungkap faktor-faktor di luar lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja individu, sehingga departemen sumber

daya manusia dapat memberikan asistensi yang tepat bagi individu yang bersangkutan.

11. Umpan balik bagi manajemen sumber daya manusia (*feedback to human resources*)

Baik atau buruknya kinerja karyawan mengindikasikan sejauh mana keberhasilan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan.

2.1.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Cormick dan Tiffin (1997, dalam Prihatini 2006 : 29), “Kinerja dapat dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu dari individu itu sendiri, dari variabel fisik dan pekerjaan, juga dari organisasi dan hubungan sosial dalam lingkungan pekerjaan. Variabel fisik dan pekerjaan dengan variabel organisasi dan hubungan sosial termasuk dalam variabel “situasional”. Masing-masing tiga faktor tersebut memiliki beberapa aspek, yaitu:

1. Aspek individu, aspek ini mencakup bakat, karakter seseorang, sistem, nilai, ciri-ciri fisik, minat dan motivasi, usia, dan jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, latar belakang budaya, dan variabel personal lainnya.
2. Aspek fisik dan pekerjaan, aspek ini mencakup metode kerja, rancangan peralatan kerja, kondisi peralatan kerja, ruangan dan tatanan kerja, lingkungan fisik. Karakteristik pekerjaan yang berbeda akan menimbulkan tuntutan kriteria standar kinerja yang berbeda pula (kriteria yang dibuat dapat didasarkan pada analisa pekerjaan atau disebut juga *job analysis*).
3. Aspek organisasi dan lingkungan sosial, aspek ini mencakup karakteristik kebijaksanaan organisasi, misal penelitian dan pengawasan, bentuk insentif, lingkungan sosial dan bentuk perusahaan.

2.1.2.5 Kriteria Penilaian Kinerja

Masalah yang paling pokok dalam menilai kinerja adalah menentukan kriteria penilaian kinerja. Terdapat syarat-syarat tertentu untuk memutuskan baik atau

tidaknya kriteria penilaian kinerja. Cascio (1995 : 227-279), merekomendasikan syarat-syarat sebagai berikut:

1. Relevansi (*relevance*)

Sistem penilaian digunakan untuk mengukur kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya dimana kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan telah ditetapkan.

2. Dapat diterima (*acceptability*)

Hasil dari penilaian dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan suatu pekerjaan.

3. Keterpercayaan (*reliability*)

Hasil dari sistem penilaian dapat dipercaya, konsisten, dan stabil.

4. Kepekaan (*sensitivity*)

Sistem penilaian cukup peka untuk membedakan kegiatan yang berhasil, cukup berhasil, ataupun gagal.

5. Praktis dalam penerapan (*practicality*)

Sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan melalui kinerja karyawan.

Cherrington (1995 : 282), memberikan tiga syarat, yaitu keterkaitan (*relevance*), keterpercayaan (*reliability*), dan bebas dari kontaminasi (*freedom from contamination*). Syarat ketiga, bebas dari kontaminasi, menjelaskan bahwa penilaian kinerja tidak boleh dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh

karyawan seperti kondisi perekonomian, kelangkaan bahan baku, atau minimnya peralatan kerja.

2.1.2.6 Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan penilaian kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, Penilaian harus dihindarkan adanya apa yang disukai dan yang tidak disukai dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Werther dan Davis (1996 : 350-365), membagi metode-metode penilaian kinerja ke dalam dua kelompok besar, yaitu metode penilaian yang berorientasi ke masa lalu (*past-oriented appraisal methods*) dan yang berorientasi ke masa depan (*future-oriented appraisal methods*). Pendekatan yang berorientasi ke masa lalu memiliki keuntungan dalam menilai kinerja pada masa lalu dan karyawan dapat memperoleh umpan balik yang dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerjanya. Kelemahannya adalah kinerja yang sudah terealisasi pada masa lalu tidak bisa diubah lagi. Metode-metode yang berorientasi ke masa lalu adalah sebagai berikut:

1. Skala pemeringkatan (*rating scales*)
Merupakan cara paling lama dan paling banyak digunakan. Metode ini diterapkan dengan menyediakan evaluasi subyektif bagi kinerja individu dalam bentuk skala dari rendah ke tinggi.

2. Daftar periksa (*checklist*)
Metode ini menghendaki penilai untuk menyeleksi pernyataan yang menggambarkan kinerja dari rendah ke tinggi.
3. Metode penilaian terbatas (*forced choice method*)
Metode ini menghendaki penilai untuk memilih satu dari pernyataan yang paling sesuai dengan karyawan yang sedang dinilai.
4. Metode kejadian kritis (*critical incident method*)
Metode ini menghendaki penilai untuk mencatat pernyataan yang menggambarkan perilaku baik atau buruk karyawan dihubungkan dengan kinerja mereka.
5. Pencatatan kecakapan (*accomplishment records*)
Penilaian pada metode ini dilakukan dengan memperhatikan catatan tentang kecakapan kerja karyawan yang terkait dengan aktivitas kerjanya.
6. Skala pemeringkatan berdasarkan perilaku kerja (*behaviorally anchored rating scales : BARS*)
Merupakan penerapan beberapa metode penilaian secara bertahap untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pekerjaan tertentu dihubungkan dengan perilaku individu.
7. Metode pengulangan kembali dari informasi lapangan (*field review method*)
Metode ini memberikan standarisasi yang lebih besar dalam hal pengulangan kembali (*review*). Dalam metode ini, pakar sumber daya manusia turun ke lapangan mendampingi para penyelia dan mencari informasi tentang kinerja karyawan pada penyelia terkait.
8. Tes kinerja dan obeservasi (*performance tests and observation*)
Metode ini diterapkan bila jumlah pekerjaannya terbatas dan dilakukan berdasarkan tes pengetahuan atau keterampilan.
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*comparative evaluation approaches*)
Merupakan kumpulan dari metode-metode berbeda yang membandingkan kinerja karyawan secara berpasangan dengan karyawan lainnya.

Kelompok besar kedua dalam metode penilaian kinerja adalah metode yang berorientasi ke masa depan. Pendekatan ini terfokus pada kinerja masa depan dengan mengevaluasi potensi karyawan atau mempersiapkan tujuan kinerja ke masa depan.

Ada empat metode yang sering digunakan, yaitu:

1. Penilaian diri sendiri (*self appraisal*)
Karyawan melakukan penilaian terhadap dirinya sendiri dimana tujuan yang hendak dicapai adalah pengembangan diri.

2. Manajemen berorientasi sasaran (*management by objective / MBO*)
Merupakan proses penilaian yang melibatkan karyawan dan pimpinan untuk bersama-sama menentukan sasaran yang bisa dipakai sebagai pedoman dalam penilaian tersebut.
3. Penilaian psikologis (*psychological appraisal*)
Penilaian biasanya dilakukan dengan wawancara mendalam (*in-depth interviews*), tes psikologi, diskusi dengan penyelia, dan pengulangan kembali terhadap evaluasi yang lain oleh psikolog industri. Lalu psikolog akan mencatat penilaian tentang kepandaian, emosi, motivasi, dan karakteristik-karakteristik kerja terkait lainnya yang merupakan potensi individu dan dapat memprediksi kinerja di masa depan.
4. Penilaian pusat (*assessment centers*)
Metode ini tidak mendasarkan pada penilaian satu psikolog saja, melainkan dengan format penilaian terstandarisasi yang dilaksanakan dan berbagai tipe dan banyak penilai.

Penilaian kinerja juga merupakan suatu proses pengorganisasian dimana tiap karyawan dievaluasi untuk menentukan sejauh mana ia melakukan pekerjaannya dengan baik. Prawirosentono (1999 : 236), mengungkapkan faktor-faktor kinerja karyawan yang perlu dinilai, antara lain:

1. Pengetahuan karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini perlu dinilai karena akan mempengaruhi tanggung jawabnya. Hal ini perlu karena akan mempengaruhi efisiensi pekerjaan administratif para manajer.
2. Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Bila seorang karyawan dapat mandiri biasanya dia mempunyai inisiatif yang tinggi, sehingga kinerjanya umumnya mendekati standar yang ditetapkan.
4. Kebijakan (*judgement*) yang bersifat naluriah yang dimiliki karyawan. Faktor ini penting karena karyawan dapat diketahui mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

5. Kemampuan karyawan berkomunikasi baik dengan sesama karyawan. Pengertian komunikasi disini adalah kemampuan menerima ataupun menyampaikan informasi secara benar dan tepat. Kelancaran komunikasi dalam menyampaikan informasi dapat mempengaruhi kinerjanya, terutama kinerja kelompok.
6. Kemampuan karyawan bekerja sama dengan karyawan lainnya. Seorang karyawan yang tidak dapat bekerjasama dengan karyawan lain cenderung mempunyai kinerja tidak baik, karena bekerjasama mencerminkan saling percaya antar teman. Seorang karyawan yang tidak dapat bekerjasama secara kolektif dengan koleganya umumnya berkinerja tidak baik.
7. Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan. Memang tidak semua orang dapat berbicara dalam rapat, walaupun mungkin saja kerja praktisnya sangat baik. Namun demikian pada tingkat manajerial tertentu diperlukan karyawan yang dapat dengan jelas berbicara dalam rapat.
8. Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja karyawan.
9. Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja terutama bagi karyawan yang berbakat "memimpin" sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.
10. Minat memperbaiki kemampuan diri seorang karyawan. Upaya memperbaiki keterampilan misalnya melalui kursus-kursus atau sekolah formal.

Sedangkan Simamora (2001 : 458), menjabarkan beberapa hal yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian kinerja karyawan, antara lain:

1. Akurasi, yaitu ketepatan pekerjaan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan.
2. Kecekatan, yaitu kemampuan untuk mencakup instruksi, memenuhi kondisi-kondisi yang menantang dan memecahkan masalah dalam situasi tertentu.
3. Kreativitas, yaitu bakat karena ide-ide baru, menemukan cara-cara baru melakukan sesuatu dan karena imajinatif.
4. Kebugaran fisik, yaitu kemampuan bekerja secara konsisten dalam jangka waktu yang ditetapkan.
5. Kuantitas kerja, yaitu kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan.
6. Keramahan, yaitu sosiabilitas dan kehangatan yang ditunjukkan kepada pelanggan dan karyawan.
7. Kepribadian yaitu, karakteristik pelaku individu atau kesesuaian pribadi dengan pekerjaan.

8. Penampilan pribadi yaitu, kesan pribadi yang dibuat seorang terhadap orang lainnya.
9. Kehadiran, yaitu jadwal masuk kerja karyawan sesuai jam kerja.
10. Keandalan, yaitu kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum.
11. Stabilitas, yaitu kemampuan untuk menahan tekanan dan tetap tenang dalam situasi kritis.
12. Pengetahuan pekerjaan, yaitu kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum.
13. Kesopanan, yaitu sikap sopan terhadap orang lain.

2.1.2.7 Hal-hal yang Perlu Diperhatikan dalam Penilaian Kinerja

Pihak manajemen dapat menggunakan metode yang diinginkan tapi yang paling penting adalah bagaimana proses penilaian tersebut dilaksanakan dengan baik. Ada beberapa hal yang harus dihindari dalam proses penilaian kinerja karyawan menurut Dessler (1997 : 344), yaitu:

1. *Lack of standard*, yaitu tanpa adanya standar tidak akan ada penilaian secara obyektif terhadap kinerja seorang karyawan.
2. *Irrelevant or subjective standars*, maksudnya adalah bahwa standar harus disusun dengan memperhatikan *output* kerja. Jadi jangan menetapkan standar penilaian yang tidak relevan dengan pekerjaan dan *output* yang dihasilkan karyawan dalam bekerja.
3. *Unrealistic standards*, maksudnya adalah bahwa penilaian memiliki potensi untuk memotivasi kerja karyawan. Untuk itu jangan menetapkan standar penilaian yang tinggi yang menimbulkan kesan tidak mungkin untuk dicapai.
4. *Poor measures of performunce*, maksudnya adalah ketidakjelasan proses penilaian dihindari. Jadi dalam penilaian ini harus dilengkapi dengan standar dan cara penilaian.
5. *Rater errors*, kesalahan penilai dalam melakukan penilaian yang disebabkan oleh kurangnya kecakapan atau pengetahuan penilai terhadap proses penilaian kinerja.
6. *Poor feedback to employee*, standar atau kriteria penilaian kinerja harus dikomunikasikan kepada karyawan yang dinilai dengan tujuan agar penilaian ini mendapatkan umpan balik dari karyawan sehingga akan lebih efektif.

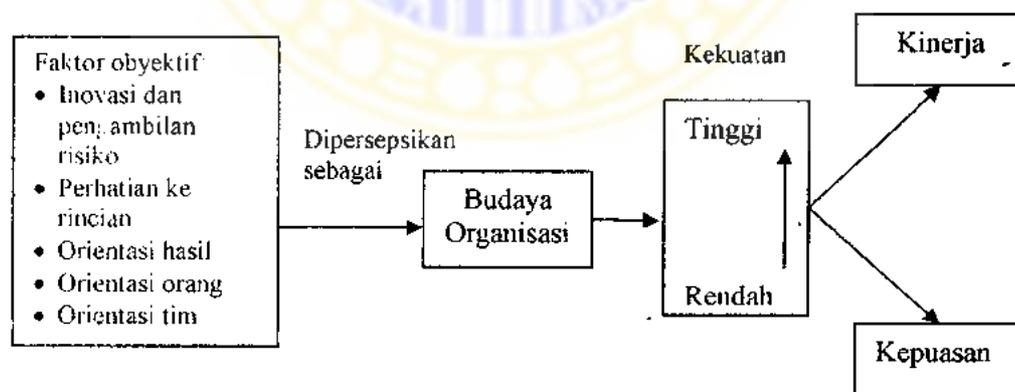
7. *Negative communication*, proses evaluasi ini akan terhambat oleh komunikasi yang dipengaruhi oleh perilaku negatif, contohnya *inflexibility*, *defensiveness*, dan *non development approach*.
8. *Failure to apply evaluation data*, kesalahan dalam evaluasi, akan berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan personalia dan juga merupakan proses pengembangan dalam lingkup sumber daya manusia.

2.1.3 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Kotter (1999 : 5-6), menyebutkan bahwa budaya kuat dapat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Ditambahkan pula, nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan, rasa komitmen atau loyal selanjutnya dikatakan membuat orang berusaha lebih keras.

Menurut Atmosoeparto (2001 : 91), kinerja yang baik dari suatu perusahaan mencerminkan potensi dari perusahaan tersebut untuk berkembang menjadi semakin *competitive* (berdaya saing) yang pada gilirannya akan menumbuhkembangkan citra yang baik dari perusahaan dan efek sinergis yang dihasilkan antara kinerja dan citra akan memacu perkembangan perusahaan lebih lanjut.

Robbins (2003 : 545), juga mengutarakan bagaimana budaya organisasi berdampak pada kinerja dan kepuasan:



Gambar 2.1. BAGAIMANA BUDAYA ORGANISASI BERDAMPAK PADA KINERJA DAN KEPUASAN

Sumber : Stephen P. Robbins (2003 : 545)

Variabel karakteristik budaya organisasi menurut Schein (1985, dalam Luthans 1998 : 550), yang terdiri dari *Observed behavioral regularities, Norms, Dominant Values, Philosophy, Rules, dan Organizational Climate* pada penelitian ini akan diketahui, apakah berdampak terhadap kinerja karyawan.

Brown & Leigh (1996, dalam Patterson. et al, 2005 : 382) berpendapat bahwa *Organizational Climate* berdampak terhadap *individual job performance*. Pendapat itu senada dengan Pritchard & Karasick (1973, dalam Patterson. et al, 2005 : 382).

Menurut Patterson (2005 : 302), mengungkapkan bahwa, “...*climate perception are associated with variety of important outcome at the individual, group, and an organizational levels. These include leader behavior, turnover intentions, job satisfaction, individual job performance, and organizational performance*”. Hal ini menegaskan bahwa iklim organisasi merupakan faktor yang memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan, dalam penelitian Patterson (2005 : 26) tersebut diukur dengan *outcome* (hasil kerja) dari karyawan sendiri, kelompok kerja ataupun pada level organisasi (perusahaan).

Penelitian yang dilakukan Litwin dan Stringer yang dikutip oleh Steers (1985 : 129), menunjukkan bahwa iklim yang otoriter dengan sentralisasi pengambilan keputusan dan standarisasi menjurus pada kinerja yang rendah, juga mengambil keputusan yang rendah, serta sikap yang negatif terhadap kelompok kerja. Sedangkan iklim yang bersifat kekeluargaan dengan tekanan dengan hubungan antar pribadi yang baik antara para karyawan biasanya akan menjurus pada kepuasan kerja dan perilaku kreatif, tetapi prestasi kerja tetap rendah. Hanya pada iklim yang berorientasi prestasi dimana penekanan terletak pada pencapaian tujuan akan menimbulkan perilaku kreatif, kepuasan kerja yang tinggi, kinerja kerja dan sikap positif terhadap kelompok kerja. (Suyanto, 2005 : 35-36)

2.2 Penelitian Sebelumnya

Penelitian tentang budaya organisasi di jenjang S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Airlangga telah dilakukan sebelumnya oleh Ditto Santoso Prawiroharso (2000). Penelitian tersebut berjudul Analisis Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Pada Stasiun RR Regional I Surabaya. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan modifikasi model dampak budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja (Robbins, 2005 : 545), dengan level-level budaya organisasi menurut Schein (1985, dalam Luthans 1998 : 550). Dengan menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas (X) dan Kinerja karyawan merupakan variabel terpengaruh (Y). Persamaan dengan penelitian sebelumnya adalah bahwa yang menjadi obyek penelitian adalah budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dan yang membedakan dengan penelitian sebelumnya adalah variabel-variabel yang digunakan sebagai variabel bebas (X). Pada penelitian sebelumnya, variabel yang digunakan adalah *Artifacts* (X₁), *Espoused Values* (X₂), *Basic Assumptions* (X₂). Sedangkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Observed behavioral regularities* (X₁), *Norms* (X₂), *Dominant Values* (X₃), *Philosophy* (X₄), *Rules* (X₅), *Organizational Climate* (X₆).

2.3 Kerangka Berpikir dan Hipotesis

2.3.1 Kerangka Berpikir

Berdasarkan tujuan penelitian dan landasan teori, maka kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini disusun seperti pada Gambar 2.2. Kerangka berpikir ini menggambarkan pengaruh budaya kerja yang terdiri dari *observed behavioral regularities* (kebiasaan pelaku yang diamati), *norms* (norma organisasi), *dominant values* (nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan), *philosophy* (filosofi organisasi), *rules* (peraturan organisasi), dan *organizational climate* (iklim kerja organisasi) terhadap kinerja karyawan. Variabel-variabel budaya kerja sendiri merupakan gambaran dari karakteristik budaya kerja.



Gambar 2.2 KERANGKA BERPIKIR

Budaya organisasi terdiri dari 6 (enam) variabel yaitu $X_1 = \text{Observed behavioral regularities}$ (kebiasaan pelaku yang diamati); $X_2 = \text{Norms}$ (norma organisasi); $X_3 = \text{Dominant Values}$ (nilai-nilai yang dominan yang dianut organisasi); $X_4 = \text{Philosophy}$ (filosofi organisasi); $X_5 = \text{Rules}$ (peraturan organisasi); $X_6 = \text{Organizational Climate}$ (iklim kerja organisasi); mempunyai hubungan yang signifikan terhadap $Y = \text{Kinerja karyawan}$.

2.3.2 Hipotesis

Berikut ini dijelaskan tentang hipotesis yang masih memerlukan pengujian untuk membuktikan kebenarannya. Adapun hipotesis tersebut adalah:

1. Variabel-variabel budaya organisasi yang terdiri dari *observed behavioral regularities* (kebiasaan pelaku yang diamati), *norms* (norma organisasi), *dominant values* (nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan), *philosophy* (filosofi organisasi), *rules* (peraturan organisasi), dan *organizational climate* (iklim kerja organisasi) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya
2. Variabel budaya organisasi yaitu *organizational climate* (iklim organisasi) mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan penelitian

Jenis penelitian ini adalah studi yang memusatkan pada pengaruh budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah pendekatan kuantitatif, dimana peneliti memulai dengan suatu hipotesis yang didasari dari teori-teori yang terkait, kemudian dilakukan pengumpulan data melalui kuesioner kepada responden. Dari data tersebut kemudian diuji sehingga menciptakan hasil yang dapat digunakan untuk membuat prediksi, serta mendapatkan makna dan implikasi dari suatu masalah yang ingin dipecahkan.

3.2 Identifikasi variabel

Berdasarkan uraian mengenai permasalahan dan hipotesis yang diajukan maka variabel-variabel yang dianalisis dikelompokkan sebagai berikut:

1. Variabel bebas (*Independent variable*)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah karakteristik budaya organisasi menurut Schein (1985, dalam Luthans 1998 : 550) yang terdiri dari:

$X_1 = \text{Observed behavioral regularities}$ (kebiasaan pelaku yang diamati)

$X_2 = \text{Norms}$ (norma perusahaan)

$X_3 = Dominant\ value$ (nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan)

$X_4 = Philosophy$ (filosofi perusahaan)

$X_5 = Rules$ (peraturan)

$X_6 = Organizational\ climate$ (iklim organisasi)

2. Variabel tergantung (*Dependent Variable*)

Kinerja karyawan pada Kanwil Perum Pegadaian Surabaya merupakan variabel terpengaruh dalam penelitian ini. Variabel ini didefinisikan sebagai variabel Y.

3.3 Definisi operasional

Penelitian ini mencoba menguji seberapa besar pengaruh antara enam variabel X diatas yang terdiri dari *observed behavioral regularities* (kebiasaan pelaku yang diamati), *Norms* (norma organisasi), *Dominant Values* (nilai-nilai yang dominan yang dianut organisasi), *Philosophy* (filosofi organisasi), *Rules* (peraturan organisasi), dan *Organizational Climate* (iklim kerja organisasi) dengan variabel Y yaitu kinerja karyawan. Hasil pengujian diharapkan mampu menjelaskan pengaruh variabel X dan variabel Y baik secara bersama-sama maupun secara parsial.

Berdasarkan identifikasi variabel, maka variabel-variabel tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi (X)

Budaya organisasi yang dimaksud adalah karakteristik budaya organisasi yang ada pada Kantor Wilayah Perusahaan Umum Pegadaian Surabaya, yaitu serangkaian

nilai (*value and practices*) yang disumbangkan oleh anggota grup atau perusahaan yang memberikan pengaruh yang signifikan kepada perilaku anggotanya, yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi.

Menurut Schein (1985, dalam Luthans 1998 : 550) ada beberapa aspek yang merefleksikan budaya organisasi, yaitu:

1. ***Observed behavioral regularities*** (kebiasaan pelaku yang diamati)

Merupakan keteraturan yang teramati apabila anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, dimana hal ini diwujudkan dalam bentuk kebiasaan yang berkembang dalam organisasi, seperti penggunaan bahasa atau istilah yang sama, tradisi-tradisi dan aktivitas ritual organisasi pada situasi tertentu.

Indikator yang digunakan adalah:

1. Penggunaan bahasa Indonesia dengan baik dan benar dalam berkomunikasi.
2. Menyapa rekan kerja / nasabah dengan awalan bapak atau ibu
3. Melakukan Do'a bersama pada pagi hari sebelum mulai bekerja di tempat masing-masing.
4. Saling mendahului dalam menyapa sesama rekan kerja.

2. ***Norms*** (norma perusahaan)

Norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja yang merupakan standar perilaku serta batasan-batasan dari perilaku kerja yang diisyaratkan

dalam suatu organisasi, termasuk arahan berapa banyak pekerjaan yang harus dikerjakan oleh anggota organisasi. Robbins (2003 : 308) mengartikan norma dengan standar perilaku yang dapat diterima yang digunakan bersama oleh anggota kelompok. Norma memberitahu para anggota apa yang seharusnya dan tidak seharusnya dilakukan pada situasi dan kondisi tertentu.

Indikator yang digunakan adalah:

1. Tuntutan atas tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan dan perusahaan.
2. Tuntutan atas kesungguhan (integritas) pegawai dalam bekerja.
3. *Dominant values* (nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan)

Adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh anggota organisasi untuk dilaksanakan oleh semua anggotanya, misalnya menghasilkan kualitas produk yang tinggi, rendahnya tingkat ketidakhadiran anggota organisasi, dan tingkat efisiensi yang tinggi. Kualitas yang dimaksudkan adalah kualitas kerja (*quality of work*), seperti yang dimaksudkan oleh Gomes (2001 : 142) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Robbins (2003 : 308) menyamakan *dominant values* dengan budaya dominan, yaitu mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi itu.

Indikator yang digunakan adalah:

1. Harapan agar pegawai dapat memenuhi syarat-syarat (peraturan) yang ditetapkan perusahaan selama menjalankan tugas.
2. Usaha perusahaan untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi.
3. Upaya pimpinan dalam memotivasi pegawai.
4. **Philosopy** (filosofi perusahaan)

Adalah filosofi yang mengarahkan kebijaksanaan organisasi, bagaimana karyawan berbuat sesuai dengan seperangkat kepercayaan yang dianut mengenai segala sesuatu yang dikerjakan dalam organisasi. Atmosoepipto (2001 : 65) menekankan bahwa filosofi menjabarkan misi perusahaan yang mencakup maksud, tujuan, dan ruang lingkup kegiatan perusahaan. Misi tersebut harus dimengerti dan dihayati oleh seluruh karyawan, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan pelaksana.

Indikator yang digunakan adalah:

1. Harapan agar pegawai menguasai bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
2. Harapan atas kesadaran pegawai untuk dapat bekerja sama dengan sesama pegawai.
3. Perusahaan berperan dalam usaha peningkatan kinerja pegawai (sarana, penghargaan terhadap prestasi kerja).

5. *Rules* peraturan perusahaan)

Adalah seperangkat aturan yang dibuat didalam setiap organisasi baik formal maupun informal yang mengarahkan karyawan untuk tetap bertahan didalam organisasi. Bagi karyawan baru harus mentaati aturan tersebut agar dapat diterima sebagai anggota didalam organisasi.

Indikator yang digunakan adalah:

1. Pegadaian memberikan sanksi tegas agar pegawai mentaati jam kerja yang berlaku dalam perusahaan.
2. Pegadaian mengatur dengan tegas agar pegawai mematuhi perintah dan tugas yang diberikan atasan.
3. Tata cara berhubungan dengan sesama diatur oleh pegadaian untuk mentertibkan mekanisme kerja di perusahaan.

6. *Organizational climate* (iklim kerja perusahaan)

Adalah perasaan secara menyeluruh tentang suasana kehidupan organisasi secara menyeluruh yang tercermin dalam tata letak fisik, cara karyawan berinteraksi, dan cara anggota-anggota organisasi melayani pelanggan atau pihak lain diluar organisasi.

Indikator yang digunakan adalah:

1. Perusahaan menciptakan hubungan yang harmonis dan sehat pada pegawai..
2. Suasana penataan ruang kantor yang mendukung dalam bekerja.

3. Dukungan Pegadaian terhadap sikap kerjasama dengan sesama pegawai

Pengukuran variabel budaya organisasi berdasarkan jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner, nilainya ditetapkan berdasarkan *forced choice scale* (skala forced choice), dengan menggunakan 4 pilihan jawaban.

2. Kinerja Karyawan (Y)

Soeprihantono (Koesmono, 2005 : 170); mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target / sasaran / criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan pendapat Prawirosentono (1999 : 236) dan Simamora (2001 : 458), maka indikator dari variabel kinerja karyawan yang perlu dinilai antara lain:

- a. Pengetahuan karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Ketergantungan seorang karyawan kepada orang lain.
- c. Kemampuan karyawan berkomunikasi baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya.
- d. Kemampuan karyawan bekerja sama dengan karyawan lainnya.
- e. Minat karyawan untuk memperbaiki kemampuan diri.
- f. Kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
- g. Tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan
- h. Semangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya

i. Sikap ramah dalam menghadapi orang lain

Indikator-indikator tersebut dijabarkan dalam bentuk-bentuk pernyataan yang dinilai atasan. Pengukuran variabel kinerja karyawan berdasarkan jawaban responden terhadap pernyataan dalam kuesioner yang nilainya ditetapkan berdasarkan *forced choice scale* dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Nilai 1 mewakili jawaban sangat setuju
2. Nilai 2 mewakili jawaban setuju
3. Nilai 3 mewakili jawaban tidak setuju
4. Nilai 4 mewakili jawaban sangat tidak setuju

3.4 Jenis dan Sumber Data

Data yang dipergunakan dari penelitian ini terdiri dari:

1. Data primer, yaitu: data yang diperoleh langsung dari data kinerja karyawan yang diisi oleh pemimpin Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya.
2. Data sekunder, yaitu: data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya. Data diperoleh dari hasil pengolahan pihak lain, dalam hal ini hanya menyalin untuk keperluan analisis. Data ini diperoleh dari dokumen Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya. Misalnya: sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan kegiatan operasional.

3.5 Prosedur Penentuan Sampel

Populasi penelitian ini adalah karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya, mengingat jumlah populasi tidak begitu besar yaitu 35 maka seluruh anggota populasi dipilih sebagai sampel. Ukuran sampel ditentukan berdasarkan pendapat Arikunto (1992 : 56) yang menyatakan bahwa "... Bila subyeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua... Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih...".

Jumlah karyawan di setiap bagian yang akan digunakan sebagai obyek dari penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini, berikut yang melakukan penilaian kinerja karyawan.

Tabel 3.1
Jumlah Populasi

Nama Bagian	Jumlah Karyawan	Yang Melakukan Penilaian Kinerja
Humas dan Hukum	2 orang	Kepala bagian humas dan hukum
Ahli Taksir	3 orang	Kepala bagian ahli taksir
Teknologi Informasi	2 orang	Kepala bagian teknologi informasi
Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi	2 orang	Kepala bagian Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi
Manajemen Risiko	3 orang	Kepala bagian Manajemen Risiko
Bagian Operasional dan Pengembangan	6 orang	Kepala bagian Operasional dan Pengembangan
Bagian Keuangan	6 orang	Kepala bagian Keuangan
Bagian Sumber Daya Manusia	6 orang	Kepala bagian SDM
Bagian Logistik	5 orang	Kepala bagian Logistik

3.6 Prosedur Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang relevan, pengumpulan data dilakukan sebagai berikut:

1. Studi Pustaka

Yakni dilakukan dengan membaca dan mempelajari buku-buku yang ada di perpustakaan yang berhubungan dengan budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dari usaha ini diharapkan akan diperoleh data yang bersifat teoritis yang sesuai dengan penelitian ini.

2. Penelitian Lapangan

Akan diperoleh data yang bersifat faktual di lokasi obyek penelitian.

a. Observasi

Mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian yang ada kaitannya dengan permasalahan yang diteliti.

b. Wawancara

Yaitu dengan melakukan tanya jawab dengan karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya mengenai masalah yang ada hubungannya dengan pokok permasalahan.

c. Dokumentasi

Pengumpulan data tentang struktur organisasi, deskripsi jabatan, jumlah karyawan serta data lain yang masih berhubungan dengan permasalahan penelitian

d. Kuesioner

Dilakukan dengan cara menyerahkan daftar pertanyaan kepada responden dan meminta mereka mengisinya, daftar pertanyaan berisi pilihan jawaban dengan skor tertentu yang menggambarkan keadaan karyawan pada saat itu.

3.7 Teknik Analisis

3.7.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian yang pertama kali dilakukan adalah pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner yang meliputi kuesioner budaya organisasi dan kuesioner kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya.

Uji validitas mengungkapkan bahwa instrumen penelitian adalah valid, dimana dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti, dengan kata lain validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu dapat mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Untuk menguji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor variabelnya dengan formula pearson *Product Moment*. Jika diperoleh korelasi positif dengan korelasi lebih dari 0.3, maka hasil uji tersebut dinyatakan valid.

Uji reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat diandalkan atau dengan kata lain menunjukkan konsistensi dalam mengukur gejala yang sama. Untuk mengetahui reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini

digunakan pendekatan pengukuran reliabilitas konsistensi internal dengan menghitung koefisien alpha (α). Jika koefisien $\alpha < 0.6$ menunjukkan bahwa item pengukuran tidak reliable.

3.7.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk menguji hipotesis yaitu karakteristik budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya adalah dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Model ini mengestimasi nilai variabel dependen Y dengan menggunakan lebih dari satu variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n). Untuk dapat menganalisis data yang terkumpul dalam penelitian, maka dilakukan proses analisis statistik yang didukung oleh alat bantu komputer, yaitu program SPSS (*Statistic Program For Social Science*) ver. 12.0 for windows. Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan kecepatan waktu proses dan ketepatan hasil perhitungan yang akan diperoleh.

Berdasarkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka hubungan fungsional antara variabel dependen (Y) dengan variabel independen (X) dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6)$$

Bentuk persamaan regresi linier berganda dapat dirumuskan dengan:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$$

Yang akan diestimasi dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k$$

Dimana:

Y = nilai estimasi variabel terikat

X = nilai variabel bebas X_1 , X_2 , dan X_k

β_0 = intersep garis regresi

a = nilai Y pada perpotongan antara garis linier dengan sumbu vertikal Y

b_1, b_2, b_k = estimasi dari β_0 , dan β_k , merupakan slope yang berhubungan dengan variabel X_1, X_2 , dan X_k

Bentuk dari analisis penelitian ini adalah:

Kinerja karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya (Y) = $b_0 + b_1$ (Observed behavioral regularities) + b_2 (Norms) + b_3 (Dominant Values) + b_4 (Philosophy) + b_5 (Rules) + b_6 (Organizational Climate)

3.7.2.1 Asumsi yang Digunakan Dalam Regresi

Asumsi yang digunakan dalam regresi (Algifari, 2000 : 83) adalah sebagai berikut:

1. Nonmultikolinearitas

Tidak terjadi multikolinieritas, yaitu antara variabel independent yang satu dengan independent yang lain dalam model regresi tidak saling berhubungan

secara sempurna atau mendekati sempurna. Multikolinieritas dapat diukur dengan sempurna *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10

2. Homoskedastisitas

Varians semua variabel adalah konstan (sama). Artinya, masing-masing varians gangguan untuk masing-masing pengamatan adalah konstan, yang berarti pula tidak terjadi hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebasnya. Gejala yang terjadi sebaliknya yaitu heteroskedastisitas yang dapat diketahui dengan menggunakan rank spearman. Koefisien korelasi yang diperoleh diuji signifikansinya dengan uji t. Apabila nilai t hitung berada di luar daerah penerimaan t kritis dari tabel t, maka terjadi heteroskedastisitas.

3. Nonotokorelasi

Tidak terdapat pangaruh dari variabel dalam model melalui tenggang waktu (*time lag*). Tidak ada korelasi antar anggota sample yang diurutkan berdasarkan waktu. Karena penelitian ini merupakan penelitian yang tidak melalui tenggang waktu (*time lag*), maka pengujian nonotokorelasi tidak dilakukan.

3.7.2.2 Pengujian Hipotesis

Langkah-langkah untuk menguji hipotesis menurut Algifari (2000 : 69-74) adalah:

1. Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas mempunyai pengaruh yang sama terhadap variabel tergantung. Langkah-langkah analisis dalam pengujian hipotesis terhadap variasi nilai variabel tergantung yang dapat dijelaskan oleh variasi nilai variabel independen adalah sebagai berikut:

a. Perumusan hipotesis

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = 0$, hal ini berarti *observed behavioral regularities, norms, dominant value, philosophy, rules, dan organizational climate* secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan.

$H_a : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 \neq 0$, hal ini berarti *observed behavioral regularities, norms, dominant value, philosophy, rules, dan organizational climate* secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan.

b. Menentukan nilai F_{tabel} pada tingkat signifikansi (*level of significant*) = 5% atau (α) = 0.05 dan *degree of freedom* (derajat kebebasan), pada pengujian ini terdapat dua angka derajat kebebasan (df), yaitu:

I. df Pembilang (Numerator) = k

II. df Penyebut (Denominator) = n-k-1

c. kriteria penolakan atau penerimaan H_0 (pengambilan kesimpulan):

1. bila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya *observed behavioral regularities, norms, dominant value, philosophy, rules, dan*

organizational climate secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan.

2. bila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya *observed behavioral regularities, norms, dominant value, philosophy, rules*, dan *organizational climate* secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan.

2. Uji T

Uji T dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung secara parsial (individual) dan untuk mengetahui variabel bebas yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel tergantung, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Perumusan hipotesis

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = 0$, hal ini berarti *observed behavioral regularities, norms, dominant value, philosophy, rules*, dan *organizational climate* secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan.

$H_a : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 \neq 0$, hal ini berarti *observed behavioral regularities, norms, dominant value, philosophy, rules*, dan *organizational climate* secara parsial mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan.

- b. Menentukan nilai t_{tabel} pada tingkat signifikansi (*level of significant*) = 5% atau $(\alpha) = 0.05$ dan *degree of freedom* (derajat kebebasan), pada pengujian ini terdapat dua angka derajat kebebasan (df), yaitu:
- I. df Pembilang (Numerator) = k
 - II. df Penyebut (Denominator) = n-k-1
- c. kriteria penolakan atau penerimaan H_0 (pengambilan kesimpulan):
1. bila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya *observed behavioral regularities, norms, dominant value, philosophy, rules, dan organizational climate* secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan.
 2. bila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya *observed behavioral regularities, norms, dominant value, philosophy, rules, dan organizational climate* secara parsial mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Pegadaian

4.1.1 Sejarah Pegadaian

Sejarah Pegadaian dimulai pada saat Pemerintah Penjajahan Belanda (VOC) mendirikan BANK VAN LEENING yaitu lembaga keuangan yang memberikan kredit dengan sistem gadai, lembaga ini pertama kali didirikan di Batavia pada tanggal 20 Agustus 1746.

Ketika Inggris mengambil alih kekuasaan Indonesia dari tangan Belanda (1811-1816) Bank Van Leening milik pemerintah dibubarkan, dan masyarakat diberi keleluasaan untuk mendirikan usaha Pegadaian asal mendapat lisensi dari Pemerintah Daerah setempat (*liecentie stelsel*). Namun metode tersebut berdampak buruk pemegang lisensi menjalankan praktek rentenir atau lintah darat yang dirasakan kurang menguntungkan pemerintah berkuasa (Inggris). Oleh karena itu metode *liecentie stelsel* diganti menjadi *pacth stelsel* yaitu pendirian Pegadaian diberikan kepada umum yang mampu membayarkan pajak yang tinggi kepada pemerintah.

Pada saat Belanda berkuasa kembali pola atau metode *pacth stelsel* tetap dipertahankan dan menimbulkan dampak yang sama dimana pemegang hak ternyata banyak melakukan penyelewengan dalam menjalankan bisnisnya. Selanjutnya pemerintah Hindia Belanda menerapkan apayang disebut dengan '*cultuur stelsel*' dimana dalam kajian tentang Pegadaian saran yang dikemukakan adalah sebaiknya

kegiatan Pegadaian ditangani sendiri oleh pemerintah agar dapat memberikan perlindungan dan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian tersebut pemerintah Hindia Belanda mengeluarkan Staatsblad (Stbl) No. 131 tanggal 12 Maret 1901 yang mengatur bahwa usaha Pegadaian merupakan monopoli Pemerintah dan tanggal 1 April 1901 didirikan Pegadaian Negara pertama di Sukabumi (Jawa Barat), selanjutnya setiap tanggal 1 April diperingati sebagai hari ulang tahun Pegadaian.

Pada masa pendudukan Jepang gedung kantor pusat Jawatan Pegadaian yang terletak di jalan Kramat Raya 162 dijadikan tempat tawanan perang dan kantor pusat Jawatan Pegadaian dipindahkan ke jalan Kramat Raya 132. Tidak banyak perubahan yang terjadi pada masa pemerintahan Jepang baik dari sisi kebijakan maupun struktur organisasi Jawatan Pegadaian. Jawatan Pegadaian dalam bahasa Jepang disebut 'Sitji Eigeikyuku', Pimpinan Jawatan Pegadaian dipegang oleh orang Jepang yang bernama Ohno-San dengan wakilnya orang pribumi yang bernama M.Saubari.

Pada masa awal pemerintahan Republik Indonesia kantor Jawatan Pegadaian sempat pindah ke Karang anyar (Kebumen) karena situasi perang yang kian terus memanas. Agresi militer Belanda yang kedua memaksa kantor Jawatan Pegadaian dipindah lagi ke Magelang. Selanjutnya pasca perang kemerdekaan kantor Jawatan Pegadaian kembali lagi ke Jakarta dan Pegadaian kembali dikelola oleh Pemerintah Republik Indonesia. Dalam masa ini Pegadaian sudah beberapa kali berubah status, yaitu sebagai Perusahaan Negara (PN) sejak 1 Januari 1961 kemudian berdasarkan PP.No.7/1969 menjadi Perusahaan Jawatan (PERJAN) selanjutnya berdasarkan

PP.No.10/1990 (yang diperbaharui dengan PP.No.103/2000) berubah lagi menjadi Perusahaan Umum (PERUM) hingga sekarang.

Kini usia Pegadaian telah lebih dari seratus tahun, manfaat semakin dirasakan oleh masyarakat, meskipun perusahaan membawa misi publik service obligation, ternyata perusahaan masih mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam bentuk pajak dan bagi keuntungan kepada Pemerintah, disaat mayoritas lembaga keuangan lainnya berada dalam situasi yang tidak menguntungkan.

4.1.2 Visi dan Misi Pegadaian

4.1.2.1 Visi Pegadaian

Hidayat (2002 : 18), mengartikan visi sebagai *The Power of Sight*, yaitu sudut pandang atau cara pandang terhadap diri sendiri maupun terhadap lingkungannya dan berusaha mengerti dengan keadaan diri sendiri dan lingkungannya, serta mengantisipasi setiap perubahan dan perkembangan yang terjadi pada lingkungan tersebut.

Visi diperlukan oleh perusahaan karena beberapa alasan. Hidayat (2002 : 18-19), memberikan beberapa alasan kenapa visi diperlukan oleh perusahaan, yaitu karena:

1. Visi berguna untuk menentukan kemana perusahaan akan dikembangkan (cita-cita) dan dapat diketahui oleh semua pihak yang berkepentingan, dimana akan sangat menentukan dalam mengantisipasi dinamika lingkungan perusahaan.
2. Dalam visi akan terlihat jelas kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaan dan juga akan terlihat kesempatan-kesempatan yang akan diperoleh serta ancaman-ancaman maupun hambatan yang akan datang dari lingkungan perusahaan.

3. Apabila perusahaan sudah mengenali kekuatan, kelemahan, kesempatan, maupun ancamannya, maka perusahaan akan lebih mantap didalam menentukan tujuan (*goal*) dan sasaran (*objective*) yang hendak dicapai.

Visi Perum Pegadaian di dalam Rencana Jangka Panjang (RJP) Perum Pegadaian tahun 1999 – 2003 dirumuskan sebagai berikut:

“Pegadaian pada tahun 2010 menjadi perusahaan yang modern, dinamis dan inovatif dengan usaha utama gadai”.

Perumusan tersebut mengandung pengertian bahwa dalam sepuluh tahun yang akan datang perusahaan harus mampu menjadi perusahaan yang modern, dinamis, dan inovatif dengan usaha utama gadai.

Visi Perum Pegadaian tersebut kemudian dijabarkan lebih lanjut sebagai berikut, Hidayat (2002 : 19):

1. Modern, dilihat dari ciri fisik, penggunaan sarana dan prasarana kerja sebagaimana perkantoran modern. Modern juga mengandung arti mampu menghasilkan produk / jasa yang cocok dengan kebutuhan masyarakat modern / mampu memberi solusi bagi masyarakat modern.
2. Dinamis, dicerminkan dari penampilan seluruh pegawai dalam hal kecepatan pelayanan dan kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan yang bertumpu kepada peningkatan keterampilan karyawan, sikap yang lebih komunikatif, efisien, memiliki integritas yang tinggi, serta mampu merespon kebutuhan pengguna jasa internal maupun eksternal dengan cepat.
3. Inovatif, dicerminkan dari kemampuan perusahaan dalam memperbaiki produk yang sudah ada dan menciptakan produk-produk baru yang menguntungkan serta perbaikan sistem dan prosedur. Oleh karena itu diharapkan Pegadaian di masa depan tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan yang solid.

4.1.2.2 Misi Pegadaian

Misi suatu perusahaan dapat diterjemahkan sebagai fungsi dan tugas pokok perusahaan di masyarakat, Hidayat (2002 : 21), oleh karena itu misi berarti alasan dan

latar belakang didirikannya suatu perusahaan, serta nilai kemanfaatan apa yang dapat diberikan kepada masyarakat.

Misi Pegadaian sebagai suatu lembaga yang ikut meningkatkan perekonomian dengan cara memberikan uang pinjaman berdasarkan hukum gadai kepada masyarakat kecil, agar terhindar dari praktek pinjaman uang dengan bunga yang tidak wajar ditugaskan dalam keputusan Menteri Keuangan No. Kep-39/MK/6/1/1971 tanggal 20 Januari 1970 dengan tugas pokok sebagai berikut:

1. Membina perekonomian rakyat kecil dengan menyalurkan kredit atas dasar hukum gadai kepada
 - Para petani, nelayan, pedagang kecil, industri kecil, yang bersifat produktif
 - Kaum buruh / pegawai negeri yang ekonomi lemah dan bersifat konsumtif
2. Ikut serta mencegah adanya pemberian pinjaman yang tidak wajar, ijon, Pegadaian gelap, dan praktek riba lainnya.
3. Disamping menyalurkan kredit, maupun usaha-usaha lainnya yang bermanfaat terutama bagi pemerintah dan masyarakat
4. Membina pola perkreditan supaya benar-benar terarah dan bermanfaat dan bila perlu memperluas daerah operasinya.

Dengan seiring perubahan status perusahaan dari Perjan menjadi Perum pernyataan misi perusahaan dirumuskan kembali dengan pertimbangan jangan sampai misi perusahaan itu justru membatasi ruang gerak perusahaan dan sasaran pasar tidak

hanya masyarakat kecil dan golongan menengah saja maka terciptalah misi perusahaan Perum Pegadaian yaitu:

“Ikut membantu program pemerintah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah melalui kegiatan utama berupa penyaluran kredit gadai dan melakukan usaha lain yang menguntungkan”.

Bertolak dari misi Pegadaian tersebut dapat dikatakan bahwa sebenarnya Pegadaian adalah sebuah lembaga dibidang keuangan yang mempunyai visi dan misi bagaimana masyarakat mendapat perlakuan dan kesempatan yang adil dalam perekonomian.

4.1.3 Budaya Perusahaan

4.1.3.1 Logo Pegadaian



Gambar 4.1. LOGO PEGADAIAN

Sumber: www.Pegadaian.co.id

Logo Pegadaian serta sebutan “Pegadaian” sebagai nama sebutan (*nickname*) untuk Perum Pegadaian, diresmikan pemakaiannya pada tanggal 10 April 1991. Logo Pegadaian terdiri dari lambang yang berupa gambar pohon rindang dan timbangan serta logo huruf “Pegadaian”. Makna yang terkandung dari logo tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pohon rindang warna hijau, mempunyai makna melindungi dan membantu masyarakat, dan senantiasa tumbuh berkembang, sedangkan warna hijau melambangkan keteduhan.
2. Timbangan warna hijau, mempunyai makna keseimbangan dan keterbukaan dalam memberikan pelayanan serta kejujuran.
3. Logo huruf "Pegadaian" mempunyai bentuk struktur miring (*italic*), mempunyai makna yaitu: sederhana yang berarti kepraktisan dan kemudahan, dinamis dan terus bergerak maju, serta huruf balok melambangkan keteguhan dan kekokohan

4.1.3.2 Aktualisasi Budaya Pegadaian dengan simbol "SI INTAN"

Budaya Pegadaian diaktualisasikan dalam bentuk simbol / maskot dan jargon si "INTAN".



Gambar 4.2. SI INTAN

Sumber: www.Pegadaian.co.id

Simbol / maskot si INTAN bermakna sebagai berikut:

Kepala berbentuk berlian memberi makna bahwa Pegadaian mengenal batu intan sudah puluhan tahun, Intan tidak lebih dari sebuah bongkahan batu yang diciptakan alam dalam suatu proses beratus tahun lamanya. Kekerasannya menjadikan dia tidak dapat tergores dari benda lain. Tetapi dia juga dapat dibentuk menjadi batu yang sangat cemerlang (*brilliant*). Dengan kecemerlangan itulah kemudian dia disebut

berlian. Karakteristik batu intan itu diharapkan terdapat juga pada setiap insan Pegadaian.

Sikap tubuh dengan tangan terbuka dan tersenyum memberi makna sikap seorang pelayan yang selalu siap memberikan pelayanan prima kepada siapa saja. Rompi warna hijau bermakna memberi keteduhan sebagai insan Pegadaian.

Sedangkan jargon si INTAN mempunyai maksud sebagai berikut:

Inovatif	: Penuh gagasan, kreatif, aktif, menyukai tantangan
Nilai moral tinggi	: Taqwa, jujur, berbudi luhur, loyal
Terampil	: Menguasai bidang pekerjaan, tanggap
Adi layanan	: Sopan, ramah, berkepribadian menarik
Nuansa citra	: Berorientasi usaha, mengutamakan kepuasan pelanggan, selalu berusaha mengembangkan diri

Konsep si INTAN ini kemudian oleh Pegadaian dijadikan sebagai sumber dari perilaku seluruh karyawan Pegadaian. Agar konsep si INTAN ini dapat diaktualisasikan menjadi sumber perilaku karyawan, maka dikembangkan lebih lanjut menjadi 8 tema budaya kerja, Hidayat (2002 : 23), yaitu sebagai berikut:

1. Kaitan antara si INTAN dengan pelanggan, dinyatakan dalam suatu tema, *“kepuasan pelanggan merupakan kunci keberhasilan pelayanan Pegadaian”*, yang mempunyai maksud bahwa, pelayanan prima kepada pelanggan merupakan tanggung jawab bersama dimanapun berada, apapun tugas dan jabatannya.
2. Kaitan antara si INTAN dengan rekan kerja, dinyatakan dalam suatu tema, *“keberhasilan perusahaan tercipta dari sinergi dan kerjasama yang solid”*, yang mempunyai maksud bahwa kerjasama tim dan jaringan kerja yang kompak akan menciptakan keberhasilan perusahaan.
3. Kaitan antara si INTAN dengan atasan-bawahan, dinyatakan dalam suatu tema, *“atasan merupakan teladan bagi bawahan dalam menciptakan integritas dan*

harmonisasi di lingkungan kerja”, yang mempunyai maksud bahwa setiap atasan harus matang dalam berfikir dan bertindak dewasa serta memiliki visi strategis.

4. Kaitan antara si INTAN dengan bawahan-atasan, dinyatakan dalam suatu tema, *“bawahan haruslah loyal dan berintegritas serta berdedikasi tinggi untuk mencapai prestasi kerja”*, yang mempunyai maksud bahwa sebagai pegawai harus disiplin, peka dan tanggap terhadap pelaksanaan tugas.
5. Kaitan antara si INTAN dengan aset perusahaan, dinyatakan dalam suatu tema, *“penggunaan aset secara efektif dan efisien akan meningkatkan peroduktifitas perusahaan”*, yang mempunyai maksud bahwa aset perusahaan adalah alat usaha yang harus dijaga dan dioperasikan secara efisien.
6. Kaitan antara si INTAN dengan mitra kerja (rekanan), dinyatakan dalam suatu tema, *“kualitas mitra kerja merupakan kriteria utama untuk menciptakan efektifitas dalam pengadaan barang dan jasa”*, yang mempunyai maksud bahwa rekanan adalah mitra kerja yang ikut mendukung keberhasilan perusahaan.
7. Kaitan antara si INTAN dengan pesaing, dinyatakan dalam suatu tema, *“pesaing adalah mitra utama untuk meningkatkan kinerja perusahaan”*, yang mempunyai maksud bahwa Pegadaian harus memimpin dalam persaingan dan menjadikan pesaing sebagai motivator keberhasilan.
8. Kaitan antara si INTAN dengan pemilik, dinyatakan dalam suatu tema, *“meningkatkan Pegadaian dalam rangka membantu pemerintah”*, yang mempunyai maksud bahwa pelaksanaan misi, peningkatan nilai perusahaan, pemupukan keuntungan adalah kepentingan pemilik yang harus diupayakan.

4.1.4 Produk Layanan Pegadaian

1. Kredit Cepat dan Aman (KCA)

KCA adalah kredit dengan sistem gadai, yang diberikan kepada semua golongan nasabah, untuk berbagai macam kebutuhan.

2. Kredit Angsuran Sistem Gadai (KRASIDA)

KRASIDA adalah kredit dengan sistem gadai yang diberikan khusus kepada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) untuk pengembangan usahanya.

3. Gadai Syariah (Rahn)

Gadai syariah adalah kredit dengan sistem gadai yang diberikan sesuai syariat Islam kepada semua golongan nasabah, untuk berbagai macam kebutuhan.

4. Jasa Titipan (Jasa penyimpanan barang dan surat berharga)

Jasa titipan adalah suatu bentuk layanan penyimpanan barang sebagai titipan sementara di Kantor Cabang Pegadaian.

5. Kredit Angsuran Sistem Fidusia (KREASI)

KREASI adalah kredit dengan sistem fidusia, yang diberikan kepada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) untuk pengembangan usahanya.

6. Kredit Usaha Rumah Tangga (KRISTA)

KRISTA adalah kredit yang diberikan khusus kepada wanita pengusaha sangat mikro seperti pedagang kecil untuk pengembangan usahanya.

7. Kredit Tunda Jual Komoditas Pertanian

Kredit Tunda Jual Komoditas Pertanian ini diberikan kepada para petani dengan jaminan gabah kering giling. Layanan kredit ini ditujukan untuk membantu para

petani pasca panen terhindar dari tekanan akibat fluktuasi harga pada saat panen dan permainan para tengkulak. Sistem kredit ini sama dengan gadai biasa.

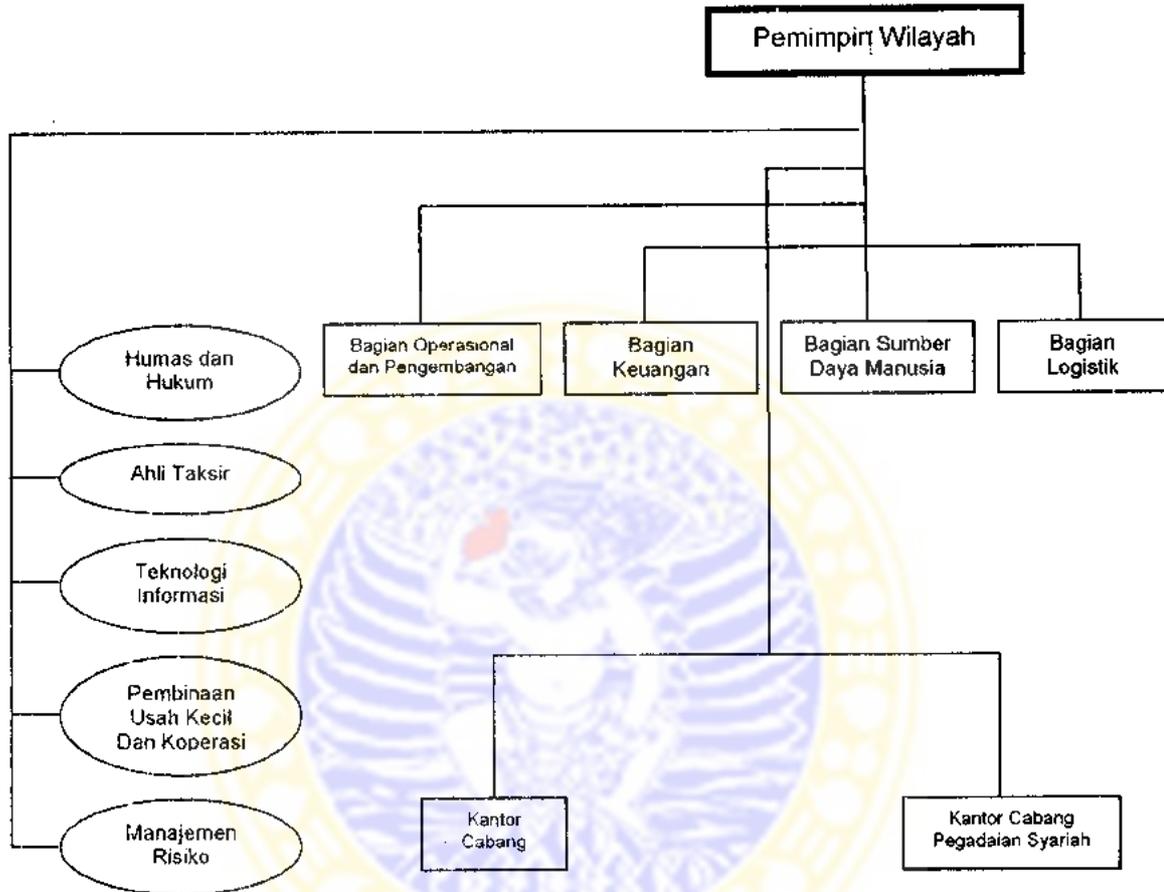
8. **Jasa Taksiran**

Jasa Taksiran adalah suatu layanan kepada masyarakat yang peduli akan harga atau nilai harta benda miliknya. Dengan biaya yang relatif ringan, masyarakat dapat mengetahui dengan pasti tentang nilai atau kualitas suatu barang miliknya setelah lebih dulu diperiksa dan ditaksir oleh juru taksir berpengalaman.

9. **Gadai Saham**

Gadai saham merupakan pinjaman (kredit) atas dasar hukum gadai dalam jangka waktu tertentu yang diberikan oleh PERUM Pegadaian kepada nasabah dengan jaminan berbentuk saham yang tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta.

4.1.5 Struktur Organisasi



Gambar 4.3. STRUKTUR ORGANISASI KANTOR WILAYAH

4.2. Deskripsi Variabel

4.2.1. Karakteristik Responden

4.2.1.1. Identifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data kuesioner yang dikumpulkan sebanyak 35 kuesioner, maka hasil dari identifikasi karakteristik pegawai yang bekerja di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini

Tabel 4.1
Identifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
1	Laki-Laki	16	45,71
2	Perempuan	19	54,29
	Total	35	100,00

Sumber: Hasil Kuesioner Diolah

Berdasarkan data pada tabel 4.1 tersebut, menunjukkan bahwa jenis kelamin pegawai yang bekerja di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya hampir seimbang antara yang laki-laki yaitu sebanyak 16 orang atau 45,71%, dan yang perempuan yaitu sebanyak 19 orang atau sebesar 54,29%.

4.2.1.2. Identifikasi Berdasarkan Usia

Data yang dikumpulkan dari kuesioner sebanyak 35 eksemplar memberikan hasil dari identifikasi karakteristik pegawai yang bekerja di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya berdasarkan usia dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2
Identifikasi Berdasarkan Usia

No	Usia (Tahun)	Frekuensi	Prosentase
	20-30 tahun	7	20,00
	30 - 40 tahun	9	25,71
	40 - 50 tahun	15	42,86
1	di atas 50 tahun	4	11,43
Total		35	100,00

Sumber: Hasil Kuesioner Diolah

Berdasarkan data pada tabel 4.2 tersebut, menunjukkan bahwa usia pegawai yang paling rendah adalah > 50 tahun sebanyak 4 orang atau 11,43% sedangkan, usia yang paling tinggi adalah 40-50 tahun sebanyak 15 orang atau 42,86%. Hal ini menunjukkan, bahwa pegawai Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya merupakan pegawai lama yang cukup berpengalaman.

4.2.1.3. Identifikasi Berdasarkan Pendidikan

Tingkat pendidikan terakhir pegawai beraneka ragam, mulai dari tamatan SMA, Diploma dan Sarjana. Pegadaian Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya menerima semua calon tenaga kerja berdasarkan kemampuan untuk masing-masing bagian pekerjaan. Untuk mengetahui tingkat pendidikan terakhir pegawai dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.3
Identifikasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
1	SMA	4	11,43
2	Diploma	9	25,71
3	Sarjana	22	62,86
Total		35	100,00

Sumber: Hasil Kuesioner Diolah

Dari pendidikan SMA, Diploma dan Sarjana terdapat 35 orang pegawai terdiri dari: 4 orang berpendidikan SMA (11,43%), 9 orang berpendidikan Diploma (25,71%), 22 orang berpendidikan Sarjana (62,86%).

4.2.1.4. Identifikasi Berdasarkan Masa Kerja

Untuk mengetahui masa kerja pegawai pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Identifikasi Berdasarkan Masa Kerja

No	Pengalaman Kerja	Frekuensi	Prosentase
1	Kurang dari 1 tahun	5	14,29
2	1 tahun – 5 tahun	8	22,86
3	6 tahun – 10 tahun	19	54,29
4	di atas 10 tahun	3	8,57
Total		35	100,0

Sumber: Hasil Kuesioner Diolah

Berdasarkan tabel di atas, masa kerja pegawai paling banyak adalah selama 6-10 tahun sebanyak 19 orang (54,29%) dan pegawai jumlahnya paling sedikit adalah pegawai yang masa kerjanya di atas 10 tahun sebanyak 3 orang (8,57%).

4.2.2. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

Untuk meyakinkan bahwa data dalam penelitian ini valid dan dapat dipercaya, maka dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

a. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi *product moment*, penggunaan korelasi ini untuk menguji validitas, yaitu secara statistik angka

korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritis tabel korelasi. Suatu pertanyaan dianggap valid apabila koefisien korelasinya lebih besar dari nilai kritis, sebaliknya pertanyaan dianggap tidak valid atau dinyatakan gugur apabila koefisien korelasinya lebih kecil dari nilai kritis.

Tabel 4.5
Validitas Masing-Masing Item Variabel Bebas

Item	Koefisien Korelasi (r)	Nilai Tabel r	Penilaian
<i>Observed behavioral regularities (X₁)</i>			
X ₁₋₁	0,622	0,2220	Valid
X ₁₋₂	0,437	0,2220	Valid
X ₁₋₃	0,428	0,2220	Valid
X ₁₋₄	0,474	0,2220	Valid
<i>Norms (X₂)</i>			
X ₂₋₁	0,512	0,2220	Valid
X ₂₋₂	0,512	0,2220	Valid
<i>Dominant values (X₃)</i>			
X ₃₋₁	0,437	0,2220	Valid
X ₃₋₂	0,713	0,2220	Valid
X ₃₋₃	0,503	0,2220	Valid
<i>Philosophy (X₄)</i>			
X ₄₋₁	0,562	0,2220	Valid
X ₄₋₂	0,389	0,2220	Valid
X ₄₋₃	0,476	0,2220	Valid
<i>Rules (X₅)</i>			
X ₅₋₁	0,437	0,2220	Valid
X ₅₋₂	0,713	0,2220	Valid
X ₅₋₃	0,503	0,2220	Valid
<i>Organizational climate (X₆)</i>			
X ₆₋₁	0,630	0,2220	Valid
X ₆₋₂	0,413	0,2220	Valid
X ₆₋₃	0,518	0,2220	Valid

Sumber: Lampiran 3

Tabel 4.6
Validitas Masing-Masing Item Variabel kinerja pegawai

Item	Koefisien Korelasi (r)	Nilai Tabel r	Penilaian
kinerja pegawai (Y)			
Y ₁	0,513	0,2220	Valid
Y ₂	0,813	0,2220	Valid
Y ₃	0,507	0,2220	Valid
Y ₄	0,520	0,2220	Valid
Y ₅	0,454	0,2220	Valid
Y ₆	0,564	0,2220	Valid
Y ₇	0,486	0,2220	Valid
Y ₈	0,473	0,2220	Valid
Y ₉	0,289	0,2220	Valid

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan hasil pengujian *r product moment* seperti yang nampak pada tabel 4.6, menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang merupakan indikator dari variabel bebas dan Kinerja Pegawai dapat dinyatakan valid. Hasil ini berdasarkan koefisien korelasi yang lebih tinggi dari tabel nilai *r product moment* yang sebesar 0,2220 dengan jumlah $n = 35$ dan signifikan = 5%. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa semua indikator pengukuran yang dipergunakan dalam penelitian ini memiliki validitas yang baik, sehingga analisis lebih lanjut dapat dilakukan.

b. Uji Reliabilitas

Tahap selanjutnya adalah mengukur reliabilitas dari indikator-indikator pengukuran tersebut. Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji ketepatan alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini. Uji reliabilitas dilakukan dengan koefisien

Cronbach Alpha yang diperlihatkan pada tabel 4.7. Reliabilitas dikatakan baik apabila besarnya alpha mendekati nilai 1, sehingga item-item pertanyaan dalam penelitian ini dapat diandalkan. Hal tersebut sesuai pendapat Malhotra (1996: 305) yang menyatakan bahwa Kriteria reliabilitas α (*alpha*) dikatakan reliabel apabila koefisien α lebih besar dari 0,6. Tetapi apabila sebaliknya koefisien α lebih kecil atau kurang dari 0,6 hal ini menunjukkan tidak adanya konsistensi.

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	R Alpha	Hasil
<i>Observed behavioral regularities (X₁)</i>	0,692	<i>Reliable</i>
<i>Norms (X₂)</i>	0,663	<i>Reliable</i>
<i>Dominant values (X₃)</i>	0,713	<i>Reliable</i>
<i>Philosophy (X₄)</i>	0,641	<i>Reliable</i>
<i>Rules (X₅)</i>	0,713	<i>Reliable</i>
<i>Organizational climate (X₆)</i>	0,679	<i>Reliable</i>
Kinerja pegawai (Y)	0,808	<i>Reliable</i>

Sumber: Lampiran 3

Hasil penilaian terhadap reliabilitas dari semua variabel bebas menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan seluruh variabel bebas dalam penelitian ini reliabel. Sementara variabel terikat (Y) yaitu kinerja pegawai Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya juga menunjukkan nilai lebih besar dari 0,6 sehingga dikatakan reliabel.

4.2.3. Deskripsi Persepsi Pegawai

Untuk menentukan nilai kinerja pegawai (Y) dan faktor budaya organisasi di Pegadaian pegawai yang meliputi: *Observed behavioral regularities* ($X1$), *Norms* ($X2$), *Dominant values* ($X3$), *Philosophy* ($X4$), *Rules* ($X5$) dan *Organizational climate* ($X6$), maka penilaian dilakukan dengan cara nilai rata-rata, nilai tersebut dimasukkan ke dalam kelas-kelas dimana penentuan intervalnya memakai rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Klas}}$$

Keterangan: Nilai tertinggi 4 dan nilai terendah adalah 1, dengan jumlah kelas adalah 4. Dari rumus di atas diperoleh nilai interval kelas sebagai berikut:

$$\text{Interval kelas} = \frac{4 - 1}{4} = 0,75$$

Dari nilai interval kelas tersebut, akan diketahui nilai batasan masing-masing kelas, dan setelah itu nilai rata-rata masing-masing variabel dimasukkan ke dalam kelas tersebut:

Tabel 4.8
Nilai Interval

Interval	Nilai	Kategori Penilaian
3,25-≤ 4,00	4	Sangat baik
2,50-<3,25	3	Baik
1,75-<2,50	2	Tidak baik
1,00-<1,75	1	Sangat tidak baik

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan, melalui pengumpulan jawaban kuisioner yang diperoleh dari pegawai, maka diperoleh gambaran mengenai obyek dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, yaitu: kinerja pegawai (Y), *Observed behaviorul regularities* (X1), *Norms* (X2), *Dominant values* (X3), *Philosophy* (X4), *Rules* (X5) dan *Organizational climate* (X6) sebagai berikut:

1) Variabel kinerja pegawai

Sebagaimana telah dijelaskan dalam definisi operasional bahwa kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya adalah segala sesuatu yang dihasilkan oleh pegawai dari tingkah laku kerjanya. kinerja pegawai diukur berdasarkan penilaian dengan pegawai pimpinan (Kepala Seksi) atas tugas yang diberikan telah memenuhi harapannya serta tujuan Pegadaian. Tanggapan pegawai terhadap indikator-indikator kinerja pegawai (Y) dapat dilihat dari penilaian pegawai pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9
Penilaian Menyeluruh Kinerja Pegawai (Y)

Kelas	Nilai	Frekuensi	Prosentase
Sangat baik	4	20	57,1
Baik	3	15	42,9
Rendah	2		
Sangat rendah	1		
Jumlah		35	100,0

Sumber: Lampiran 4

Variabel kinerja dinilai melalui delapan indikator dengan nilai rata-rata kinerja pegawai (Y) sebesar 3,409 maka termasuk dalam kategori sangat baik. Dengan deskripsi pada masing-masing indikator yang mengukur kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 4.10
Penilaian Tiap Indikator kinerja pegawai (Y)

No	Indikator	Penilaian				Mean	Kategori
		1	2	3	4		
1	Pengetahuan pegawai tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya		4	26	5	3,03	Baik
			11,4	74,3	14,3		
2	Ketertanggungseoran pegawai kepada orang lain			19	16	3,46	Sangat baik
				54,3	45,7		
3	Kemampuan pegawai berkomunikasi baik dengan sesama pegawai maupun dengan atasannya		1	18	16	3,43	Sangat baik
			2,9	51,4	45,7		
4	Kemampuan pegawai bekerja sama dengan pegawai lainnya		2	23	10	3,23	Baik
			5,7	65,7	28,6		
5	Minat pegawai untuk memperbaiki kemampuan diri		2	14	19	3,49	Sangat baik
			5,7	40,0	54,3		
6	Kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan		5	9	21	3,46	Sangat baik
			14,3	25,7	60,0		
7	Tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan		4	14	17	3,37	Sangat baik
			11,4	40,0	48,6		
8	Semangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya		5	6	24	3,54	Sangat baik
			14,3	17,1	68,5		
9	Sikap ramah dalam menghadapi orang lain		1	9	25	3,69	Sangat baik
			2,9	25,7	71,5		

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, maka dapat dijelaskan kinerja pegawai Pegadaian Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya adalah sebagai berikut:

- a. Jika dilihat secara umum berdasarkan rata-rata penilaian supervisor terhadap kinerja pegawai berdasarkan indikator yang diukur, maka dapat dilihat bahwa kinerja pegawai menunjukkan kecenderungan pencapaian yang relatif sudah baik,

di mana pencapaian kinerja terendah terletak pada pengetahuan pegawai tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan pencapaian kinerja tertinggi terletak pada sikap ramah dalam menghadapi orang lain.

- b. Permasalahan yang masih terjadi pada kinerja tiap pegawai dapat dilihat berdasarkan distribusi frekuensi yang disajikan pada tabel di atas yang menunjukkan bahwa masih ada sebanyak 4 orang pegawai (11,4%) dinilai memiliki masalah dengan pengetahuan pegawai tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, ada sebanyak 1 orang pegawai (2,9%) dinilai memiliki masalah dengan kemampuan pegawai berkomunikasi baik dengan sesama pegawai maupun dengan atasannya terkait dengan mampu membangun komunikasi dengan sesama pegawai cukup baik, ada sebanyak 2 orang pegawai (5,7%) dinilai memiliki masalah dengan kemampuan pegawai bekerja sama dengan pegawai lainnya, masih ada 2 orang pegawai lagi (5,7%) dinilai memiliki masalah dengan minat pegawai untuk memperbaiki kemampuan diri, ada 5 orang pegawai (14,3%) dinilai memiliki masalah dengan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, ada 4 orang pegawai (11,4%) dinilai memiliki masalah dengan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, ada 5 orang pegawai (14,3%) dinilai memiliki masalah dengan semangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya serta masih ada 1 orang pegawai (2,9%) yang dinilai memiliki masalah dengan sikap ramah dalam menghadapi orang lain.

2) Variabel Bebas

a. *Observed behavioral regularities* (X_1)

Observed behavioral regularities merupakan keteraturan yang teramati apabila pegawai Pegadaian berinteraksi satu sama lain, dimana hak ini diwujudkan dalam bentuk kebiasaan yang berkembang dalam Pegadaian. Tanggapan pegawai terhadap variabel *Observed behavioral regularities* (X_1) dapat dilihat pada tabel 4.11. sebagai berikut:

Tabel 4.11
Penilaian Menyeluruh Terhadap *Observed behavioral regularities* (X_1)

Kelas	Nilai	Frekuensi	Prosentase
Sangat baik	4	30	85,7
Baik	3	5	14,3
Tidak baik	2		
Sangat tidak baik	1		
Jumlah		35	100,0

Sumber: Lampiran 4

Variabel *Observed behavioral regularities* (X_1) dinilai melalui tiga faktor dengan nilai rata-rata *Observed behavioral regularities* sebesar 3,664, maka termasuk dalam kategori sangat baik. Untuk mendapatkan gambaran secara lebih rinci terkait dengan masing-masing indikator yang mengukur penilaian tentang *Observed behavioral regularities* maka disajikan deskripsi sebagaimana pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.12
Penilaian Tiap Indikator *Observed behavioral regularities* (X₁)

No	Indikator	Penilaian				Mean	Kategori
		1	2	3	4		
1	Penggunaan bahasa Indonesia dengan baik dan benar dalam berkomunikasi			9	26	3,74	Sangat baik
				25,7	74,3		
2	Menyapa rekan kerja / nasabah dengan awalan bapak atau ibu			8	27	3,77	Sangat baik
				22,9	73,1		
3	Melakukan Do'a bersama pada pagi hari sebelum mulai bekerja di tempat masing-masing		2	8	25	3,66	Sangat baik
			5,7	22,9	71,4		
4	Saling mendahului dalam menyapa sesama rekan kerja		2	14	19	3,49	Sangat baik
			5,7	40,0	54,3		

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, maka dapat dijelaskan penilaian pegawai terhadap kemampuan *Observed behavioral regularities* ketika bekerja di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya adalah sebagai berikut:

- a. Secara umum berdasarkan rata-rata penilaian pegawai dalam kebiasaan perilaku berdasarkan indikator yang diukur, maka dapat dilihat bahwa kebiasaan perilaku (*behavioral regularities*) pegawai menunjukkan kecenderungan yang relatif sudah baik, di mana kebiasaan perilaku (*behavioral regularities*) terendah terletak pada saling mendahului dalam menyapa sesama rekan kerja dan kebiasaan perilaku (*behavioral regularities*) tertinggi terletak pada menyapa rekan kerja/nasabah dengan awalan bapak atau ibu.
- b. Permasalahan yang masih terjadi pada kebiasaan perilaku (*behavioral regularities*) setiap pegawai dapat dilihat berdasarkan distribusi frekuensi yang disajikan pada tabel di atas yang menunjukkan bahwa masih ada sebanyak 2 orang pegawai (5,7%) pegawai yang belum mampu melakukan do'a bersama pada pagi hari

sebelum mulai bekerja di tempat masing-masing dan masih ada sebanyak 2 orang pegawai lagi (5,7%) yang belum mampu untuk saling mendahului dalam menyapa sesama rekan kerja.

b. Norms (X_2)

Norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja yang merupakan standar perilaku serta batasan-batasan dari perilaku kerja yang diisyaratkan dalam suatu Pegadaian, termasuk arahan berapa banyak pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai Pegadaian. Tanggapan pegawai terhadap indikator *Norms* (X_2) dapat dilihat dari penilaian pegawai pada tabel 4.13. sebagai berikut:

Tabel 4.13
Penilaian Menyeluruh Terhadap *Norms* (X_2)

Kelas	Nilai	Frekuensi	Prosentase
Sangat baik	4	16	45,7
Baik	3	19	54,3
Tidak baik	2		
Sangat tidak baik	1		
Jumlah		35	100,0

Sumber: Lampiran 4

Variabel *Norms* (X_2) dinilai melalui dua indikator. Penilaian pegawai terhadap budaya organisasi di Pegadaian dalam bentuk norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja cenderung baik dengan nilai rata-rata *Norms* (X_2) sebesar 3,285 yang menunjukkan bahwa norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja cenderung sangat baik. Dengan deskripsi untuk setiap indikatornya sebagai berikut:

Tabel 4.14
Penilaian Tiap Indikator *Norms* (X_2)

No	Indikator	Penilaian				Mean	Kategori
		1	2	3	4		
1	Tuntutan atas tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan dan perusahaan			22	13	3,37	Sangat baik
				62,9	27,1		
2	Tuntutan atas kesungguhan (integritas) karyawan dalam bekerja			20	15	3,20	Baik
				57,1	42,9		

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, maka dapat dijelaskan penilaian pegawai terhadap norma pegawai ketika bekerja di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya adalah sebagai berikut:

- a. Berdasarkan rata-rata penilaian pegawai dalam hal norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja berdasarkan indikator yang diukur, maka dapat dilihat bahwa norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja pegawai menunjukkan kecenderungan pencapaian yang relatif sudah baik, di mana norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja terendah terletak pada tuntutan atas tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan dan Pegadaian. Sedangkan norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja tertinggi terletak pada tuntutan atas kesungguhan (integritas) pegawai dalam bekerja.
- b. Pada tabel di atas menunjukkan bahwa tidak ada pegawai yang memiliki permasalahan dengan norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja yang dilihat berdasarkan distribusi frekuensi yang disajikan.

c. *Dominant values* (X_3)

Dominant values adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh pegawai Pegadaian untuk dilaksanakan oleh semua pegawainya, yang mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas pegawai Pegadaian itu. Tanggapan pegawai terhadap variabel *Dominant values* (X_3) seperti yang nampak pada tabel 4.15:

Tabel 4.15
Penilaian Menyeluruh pada *Dominant values* (X_3)

Kelas	Nilai	Frekuensi	Prosentase
Sangat baik	4	24	68,6
Baik	3	11	31,4
Tidak baik	2		
Sangat tidak baik	1		
Jumlah		35	100,0

Sumber: Lampiran 4

Variabel *Dominant values* (X_3) dinilai melalui tiga indikator. Penilaian pegawai terhadap budaya organisasi di Pegadaian dalam bentuk *Dominant values* cenderung baik, yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata *Dominant values* (X_3) sebesar 3,476 yang termasuk dalam kategori sangat baik.

Tabel 4.16
Penilaian Tiap Indikator *Dominant values* (X_3)

No	Indikator	Penilaian				Mean	Kategori
		1	2	3	4		
1	Harapa agar pegawai dapat memenuhi syarat-syarat (peraturan) yang ditetapkan perusahaan selama menjalankan tugas		4	9	22	3,51	Sangat baik
			11,4	25,7	62,8		
2	Usaha Pegadaian untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi			18	17	3,49	Sangat baik
				51,4	48,5		
3	Upaya pimpinan Pegadaian dalam memotivasi pegawai		2	16	17	3,43	Sangat baik
			5,7	45,7	48,5		

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, maka dapat dijelaskan penilaian pegawai terhadap nilai-nilai dominan yang didukung oleh pegawai Pegadaian untuk dilaksanakan oleh semua pegawainya (*dominant values*) ketika bekerja di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya adalah sebagai berikut:

- a. Berdasarkan rata-rata penilaian pegawai berdasarkan indikator yang diukur, maka dapat dilihat bahwa nilai-nilai dominan yang didukung oleh pegawai Pegadaian untuk dilaksanakan oleh semua pegawainya (*dominant values*) menunjukkan kecenderungan pencapaian yang relatif sudah baik, di mana nilai-nilai dominan terendah terletak pada upaya pimpinan Pegadaian dalam memotivasi pegawai. Sedangkan pencapaian nilai-nilai dominan (*dominant values*) tertinggi terletak pada harapan pegawai dapat memenuhi syarat-syarat (peraturan) yang ditetapkan Pegadaian selama menjalankan tugas.
- b. Permasalahan yang masih terjadi pada nilai-nilai dominan yang didukung oleh pegawai Pegadaian untuk dilaksanakan oleh semua pegawainya (*dominant values*) dapat dilihat berdasarkan distribusi frekuensi yang disajikan pada tabel di atas yang menunjukkan bahwa masih ada sebanyak 4 orang pegawai (11,4%) yang merasa bahwa tidak diharapkan memiliki kemauan untuk dapat memenuhi syarat-syarat (peraturan) yang ditetapkan Pegadaian selama menjalankan tugas dan masih ada 2 orang pegawai lagi (5,7%) yang menilai positif terhadap upaya pimpinan Pegadaian dalam memotivasi pegawai.

d. *Philosophy* (X_4)

Philosophy adalah pandangan yang mengarahkan kebijaksanaan Pegadaian, bagaimana pegawai berbuat sesuai dengan seperangkat kepercayaan yang dianut mengenai segala sesuatu yang dikerjakan dalam Pegadaian dan yang menyangkut misi Pegadaian yang mencakup maksud, tujuan, dan ruang lingkup kegiatan Pegadaian. Misi tersebut harus dimengerti dan dihayati oleh seluruh pegawai, mulai dari manajemen puncak hingga pegawai pelaksana. Tanggapan pegawai terhadap indikator *Philosophy* (X_4) dapat dilihat dari penilaian pegawai pada tabel 4.17. sebagai berikut:

Tabel 4.17
Penilaian Menyeluruh Terhadap *Philosophy* (X_4)

Kelas	Nilai	Frekuensi	Prosentase
Sangat baik	4	25	71,4
Baik	3	9	25,7
Tidak baik	2	1	2,9
Sangat tidak baik	1		
Jumlah		35	100,0

Sumber: Lampiran 4

Variabel *Philosophy* (X_4) dinilai melalui tiga indikator. Penilaian pegawai terhadap budaya organisasi di Pegadaian dalam bentuk kemampuan *Philosophy* cenderung sangat baik dengan nilai rata-rata *Philosophy* (X_4) sebesar 3,447 maka termasuk dalam kategori sangat baik. Dengan deskripsi untuk setiap indikatornya sebagai berikut:

Tabel 4.18
Penilaian Tiap Indikator *Philosophy* (X₁)

No	Indikator	Penilaian				Mean	Kategori
		1	2	3	4		
1	Harapan agar pegawai menguasai bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya			10	25	3,71	Sangat baik
				28,6	71,4		
2	Harapan agar pegawai memiliki kesadaran untuk dapat bekerja sama dengan sesama pegawai		1	14	20	3,54	Sangat baik
			2,9	40,0	57,1		
3	Pegadaian berperan dalam usaha peningkatan kinerja pegawai (sarana, penghargaan terhadap kinerja)		8	16	11	3,09	Baik
			22,9	45,7	31,4		

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, maka dapat dijelaskan penilaian pegawai terhadap pandangan yang mengarahkan kebijaksanaan Pegadaian dan pegawainya (*philosophy*) di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya adalah sebagai berikut:

- a. Berdasarkan rata-rata penilaian pegawai terkait dengan pandangan yang mengarahkan kebijaksanaan Pegadaian dan pegawainya (*philosophy*) berdasarkan indikator yang diukur, maka dapat dilihat bahwa pandangan yang mengarahkan kebijaksanaan Pegadaian dan pegawainya (*philosophy*) menunjukkan kecenderungan pencapaian yang relatif sudah baik, di mana pandangan yang mengarahkan kebijaksanaan Pegadaian dan pegawainya (*philosophy*) terendah terletak pada Pegadaian berperan dalam usaha peningkatan kinerja pegawai (sarana, penghargaan terhadap kinerja). Sedangkan pandangan yang mengarahkan kebijaksanaan Pegadaian dan pegawainya (*philosophy*) tertinggi terletak pada harapan agar pegawai menguasai bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

b. Permasalahan yang masih terjadi pada pandangan yang mengarahkan kebijaksanaan Pegadaian dan pegawainya (*philosophy*) dapat dilihat berdasarkan distribusi frekuensi yang disajikan pada tabel di atas yang menunjukkan bahwa masih ada sebanyak 1 orang pegawai (2,9%) yang merasa tidak diharapkan untuk dapat bekerja sama dengan sesama pegawai, dan 8 orang pegawai (22,9%) yang belum memiliki penilaian yang positif terhadap indikator Pegadaian berperan dalam usaha peningkatan kinerja pegawai (sarana, penghargaan terhadap kinerja).

e. **Rules (X₅)**

Rules merupakan seperangkat aturan yang dibuat di dalam setiap Pegadaian baik formal maupun informal yang mengarahkan pegawai untuk tetap bertahan didalam Pegadaian. Bagi pegawai baru harus mentaati aturan tersebut agar dapat diterima sebagai pegawai didalam Pegadaian. Tanggapan pegawai terhadap indikator *Rules* (X₅) dapat dilihat dari penilaian pegawai pada tabel 4.19. sebagai berikut:

Tabel 4.19
Penilaian Menyeluruh Terhadap *Rules* (X₅)

Kelas	Nilai	Frekuensi	Prosentase
Sangat baik	4	24	68,6
Baik	3	11	31,4
Tidak baik	2		
Sangat tidak baik	1		
Jumlah		35	100,0

Sumber: Lampiran 4

Variabel *Rules* (X_5) dinilai melalui delapan indikator. Penilaian pegawai terhadap budaya organisasi di Pegadaian dalam bentuk seperangkat aturan yang mengarahkan pegawai untuk tetap bertahan di dalam Pegadaian cenderung baik dengan nilai rata-rata *Rules* (X_5) sebesar 3,476 maka termasuk dalam kategori sangat baik. Dengan deskripsi untuk setiap indikatornya sebagai berikut:

Tabel 4.20
Penilaian Tiap Indikator *Rules* (X_5)

No	Indikator	Penilaian				Mean	Kategori
		1	2	3	4		
1	Pegadaian memberikan sanksi tegas agar pegawai mentaati jam kerja yang berlaku dalam Pegadaian		4	9	22	3,51	Sangat baik
			11,4	25,7	62,8		
2	Pegadaian mengatur dengan tegas agar pegawai mematuhi perintah dan tugas yang diberikan atasan			18	17	3,49	Sangat baik
				51,4	48,5		
3	Tata cara berhubungan dengan sesama diatur oleh Pegadaian untuk mentertibkan mekanisme kerja di Pegadaian		2	16	17	3,43	Sangat baik
			5,7	45,7	48,5		

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, maka dapat dijelaskan penilaian pegawai terhadap pencapaian *Rules* ketika bekerja di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya adalah sebagai berikut:

- a. Berdasarkan rata-rata penilaian pegawai terkait dengan seperangkat aturan yang mengarahkan pegawai untuk tetap bertahan di dalam Pegadaian (*rules*) berdasarkan indikator yang diukur, maka dapat dilihat bahwa seperangkat aturan yang mengarahkan pegawai untuk tetap bertahan di dalam Pegadaian (*rules*) menunjukkan kecenderungan pencapaian yang relatif sudah baik, di mana

seperangkat aturan yang mengarahkan pegawai untuk tetap bertahan di dalam Pegadaian (*rules*) terendah terletak pada tata cara berhubungan dengan sesama diatur oleh Pegadaian untuk menertibkan mekanisme kerja di Pegadaian. Sedangkan seperangkat aturan yang mengarahkan pegawai untuk tetap bertahan di dalam Pegadaian (*rules*) tertinggi terletak pada Pegadaian memberikan sanksi tegas agar pegawai mentaati jam kerja yang berlaku dalam Pegadaian.

- b. Permasalahan yang masih terjadi pada seperangkat aturan yang mengarahkan pegawai untuk tetap bertahan di dalam Pegadaian (*rules*) dapat dilihat berdasarkan distribusi frekuensi yang disajikan pada tabel di atas yang menunjukkan bahwa masih ada sebanyak 4 orang pegawai (11,4%) yang belum memiliki persepsi positif terhadap Pegadaian memberikan sanksi tegas agar pegawai mentaati jam kerja yang berlaku dalam dan 2 orang pegawai (5,7%) yang belum memiliki persepsi positif untuk tata cara berhubungan dengan sesama diatur oleh Pegadaian untuk menertibkan mekanisme kerja di Pegadaian.

f. *Organizational climate* (X_6)

Organizational climate, Schein (1985, dalam Luthans 1998 : 550), menunjukkan perasaan secara menyeluruh tentang suasana kehidupan Pegadaian secara menyeluruh yang tercermin dalam tata letak fisik, cara pegawai berinteraksi, dan cara pegawai-pegawai Pegadaian melayani pelanggan atau pihak lain diluar Pegadaian. Tanggapan pegawai terhadap indikator *Organizational climate* (X_6) dapat dilihat dari penilaian pegawai pada tabel 4.21. sebagai berikut:

Tabel 4.21
Penilaian Menyeluruh Terhadap *Organizational climate* (X_6)

Kelas	Nilai	Frekuensi	Prosentase
Sangat baik	4	25	71,4
Baik	3	8	22,9
Tidak baik	2	2	5,7
Sangat tidak baik	1		
Jumlah		35	100,0

Sumber: Lampiran 4

Variabel *Organizational climate* (X_6) dinilai melalui tiga indikator. Penilaian pegawai terhadap budaya organisasi di Pegadaian dalam bentuk suasana kehidupan Pegadaian secara menyeluruh (*organizational climate*) cenderung baik dengan nilai rata-rata *Organizational climate* (X_6) sebesar 3,4667 maka termasuk dalam kategori sangat baik. Dengan deskripsi untuk setiap indikatornya sebagai berikut:

Tabel 4.22
Penilaian Tiap Indikator *Organizational climate* (X_6)

No	Indikator	Penilaian				Mean	Kategori
		1	2	3	4		
1	Perusahaan menciptakan hubungan yang harmonis dan sehat pada pegawai.			15	20	3,57	Sangat baik
				42,9	57,1		
2	Suasana tata ruang yang mendukung dalam bekerja		4	8	23	3,54	Sangat baik
			11,4	22,9	65,7		
3	Dukungan Pegadaian terhadap sikap kerjasama dengan sesama pegawai		8	9	18	3,29	Sangat baik
			22,9	25,7	51,5		

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.22 di atas, maka dapat dijelaskan penilaian pegawai terhadap suasana kehidupan Pegadaian secara menyeluruh (*organizational climate*) ketika bekerja di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya adalah sebagai berikut:

- a. Berdasarkan rata-rata penilaian pegawai terkait dengan suasana kehidupan Pegadaian secara menyeluruh (*organizational climate*) berdasarkan indikator yang diukur, maka dapat dilihat bahwa suasana kehidupan Pegadaian secara menyeluruh (*organizational climate*) menunjukkan kecenderungan pencapaian yang relatif sudah baik, di mana suasana kehidupan Pegadaian secara menyeluruh (*organizational climate*) terendah terletak pada dukungan Pegadaian terhadap sikap kerjasama dengan sesama pegawai. Sedangkan suasana kehidupan Pegadaian secara menyeluruh (*organizational climate*) tertinggi terletak pada Pegadaian menciptakan hubungan yang harmonis dan sehat pada pegawai..
- b. Permasalahan yang masih terjadi pada suasana kehidupan Pegadaian secara menyeluruh (*organizational climate*) dapat dilihat berdasarkan distribusi frekuensi yang disajikan pada tabel di atas yang menunjukkan bahwa masih ada sebanyak 4 orang pegawai (11,4%) yang menilai bahwa suasana tata ruang di Pegadaian tidak mendukung dalam bekerja, serta 8 orang pegawai (22,9%) yang menilai bahwa Pegadaian belum memberikan dukungan terhadap sikap kerjasama dengan sesama pegawai.

4.2.4. Uji Asumsi Penyimpangan Regresi Klasik

Dalam model regresi linier ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi. Dua di antaranya yang sangat berpengaruh terhadap hasil regresi adalah:

1. Tidak ada multikolinieritas antara variabel bebas.
2. Tidak boleh terjadi heterokedastisitas.

1) Pengujian Gejala Multikolinieritas

Multikolinieritas memiliki arti adanya korelasi linier di antara dua atau lebih variabel bebas. Jika terjadi multikolinieritas maka standard kesalahan untuk masing-masing koefisien yang diduga semakin besar dan nilai T akan menjadi rendah. Akibat lainnya adalah akan sulit mendeteksi pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap Kinerja Pegawainya.

Tabel 4.23
Koefisien Variance Inflation Variabel Bebas

Variabel	T	VIF
<i>Observed behavioral regularities (X₁)</i>	2,301	1,065
<i>Norims (X₂)</i>	0,206	1,088
<i>Dominant values (X₃)</i>	3,309	3,140
<i>Philosophy (X₄)</i>	0,940	1,151
<i>Rules (X₅)</i>	0,835	1,191
<i>Organizational climate (X₆)</i>	4,096	1,833

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dari semua variabel bebas yaitu budaya organisasi di Pegadaian pegawai meliputi: *Observed behavioral regularities (X₁)*, *Norms (X₂)*, *Dominant values (X₃)*, *Philosophy (X₄)*, *Rules (X₅)* dan *Organizational climate (X₆)* memperlihatkan nilai yang lebih kecil dari 10. Ini berarti persoalan multikolinieritas di antara semua variabel bebas dapat ditolerir atau tidak terdapat adanya gejala multikolinieritas.

2) Pengujian Gejala Heterokedastisitas

Apabila terjadi heterokedastisitas berarti ada hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebasnya. Sehingga dengan demikian variabel terikat tidak benar-benar hanya dijelaskan oleh variabel bebas yang dipakai, tetapi juga oleh variabel pengganggunya. Setelah dilakukan uji *Rank Spearman's Correlations* dari indikator faktor budaya organisasi di Pegadaian pegawai meliputi *Observed behavioral regularities (X1)*, *Norms (X2)*, *Dominant values (X3)*, *Philosophy (X4)*, *Rules (X5)* dan *Organizational climate (X6)*. Hubungan antara setiap dimensi tersebut dengan nilai *residual* dinyatakan tidak signifikan, dan hal ini berarti bahwa tidak terjadi heterokedastisitas untuk faktor budaya organisasi di Pegadaian. Selengkapnya hasil uji *Rank Spearman's Correlations* tersebut dapat dilihat pada tabel 4.24 berikut ini:

Tabel 4.24
Hasil Uji *Rank Spearman's Correlations*

Variabel	<i>Rank Spearman's Correlations</i>	Sign
<i>Observed behavioral regularities (X₁)</i>	0,092	0,600
<i>Norms (X₂)</i>	0,048	0,783
<i>Dominant values (X₃)</i>	0,026	0,882
<i>Philosophy (X₄)</i>	-0,009	0,957
<i>Rules (X₅)</i>	0,039	0,824
<i>Organizational climate (X₆)</i>	0,009	0,957

Sumber: Lampiran 5

4.2.5. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda dan Pembuktian Hipotesis

4.2.5.1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan menggunakan model regresi berganda dengan menggunakan program SPSS 12.0 *for windows* untuk melihat model persamaan yang dibentuk dan membuktikan hipotesis yang diajukan. Dari hasil analisis tersebut diperoleh nilai-nilai seperti yang disajikan pada tabel 4.25 di bawah ini.

Tabel 4.25
Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	Koef Reg	T hit.	Sign.
<i>Observed behavioral regularities (X₁)</i>	0,417	2,301	0,029
<i>Norms (X₂)</i>	0,073	0,260	0,797
<i>Dominant values (X₃)</i>	0,979	3,039	0,005
<i>Philosophy (X₄)</i>	0,195	0,940	0,355
<i>Rules (X₅)</i>	0,225	0,835	0,411
<i>Organizational climate (X₆)</i>	0,913	4,096	0,000
Multiple R = 0,914 Adjusted R Square = 0,799 Sign. = 0,000			
Konstanta = 0,035 R Squared = 0,853 Fhitung = 23,539			

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.25 diatas, maka dapat dibuat model persamaan regresi linier berganda dari pengaruh peranan faktor budaya organisasi di Pegadaian terhadap kinerja pegawai bagian produksi pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,035 + 0,417X_1 + 0,073X_2 + 0,979X_3 + 0,195X_4 + 0,225X_5 + 0,913X_6 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja pegawai

X_1 = *Observed behavioral regularities*

X_2 = *Norms*

X_3 = *Dominant values*

X_4 = *Philosophy*

X_5 = *Rules*

X_6 = *Organizational climate*

Beberapa hal yang dapat diketahui dari persamaan regresi linier berganda diatas adalah sebagai berikut:

1. Konstanta Intersep sebesar 0,035 menunjukkan bahwa pencapaian tingkat kinerja pegawai pada saat faktor-faktor budaya organisasi di Pegadaian yang terdiri dari *Observed behavioral regularities* (X_1), *Norms* (X_2), *Dominant values* (X_3), *Philosophy* (X_4), *Rules* (X_5) dan *Organizational climate* (X_6) sama dengan nol.
2. Koefisien Regresi (X_1) adalah sebesar 0,417 artinya jika X_1 berubah satu satuan, maka Y akan berubah sebesar 0,417 dengan anggapan variabel lainnya tetap. artinya apabila pegawai merasakan pengaruh faktor budaya organisasi di Pegadaian yaitu *Observed behavioral regularities* maka kinerja pegawai Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya akan mengalami peningkatan sebesar 0,417.
3. Koefisien Regresi (X_2) adalah sebesar 0,073 artinya jika X_2 berubah satu satuan, maka Y akan berubah sebesar 0,073 dengan anggapan variabel lainnya tetap, artinya apabila pegawai merasakan pengaruh faktor budaya organisasi di Pegadaian yaitu

Norms maka kinerja pegawai Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya akan mengalami peningkatan sebesar 0,073.

4. Koefisien Regresi (X_3) adalah sebesar 0,979 artinya jika X_3 berubah satu satuan, maka Y akan berubah sebesar 0,979 dengan anggapan variabel lainnya tetap, artinya apabila pegawai merasakan pengaruh faktor budaya organisasi di Pegadaian yaitu *Dominant values* maka kinerja karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya akan mengalami peningkatan sebesar 0,979.
5. Koefisien Regresi (X_4) adalah sebesar 0,195 artinya jika X_4 berubah satu satuan, maka Y akan berubah sebesar 0,195 dengan anggapan variabel lainnya tetap, artinya apabila pegawai merasakan pengaruh faktor budaya organisasi di Pegadaian yaitu *Philosophy* maka kinerja karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya akan mengalami peningkatan sebesar 0,195.
6. Koefisien Regresi (X_5) adalah sebesar 0,225 artinya jika X_5 berubah satu satuan, maka Y akan berubah sebesar 0,225 dengan anggapan variabel lainnya tetap, artinya apabila pegawai merasakan pengaruh faktor budaya organisasi di Pegadaian yaitu *Rules* maka kinerja karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya akan mengalami peningkatan sebesar 0,225.
7. Koefisien Regresi (X_6) adalah sebesar 0,913 artinya jika X_6 berubah satu satuan, maka Y akan berubah sebesar 0,913 dengan anggapan variabel lainnya tetap, artinya apabila pegawai merasakan pengaruh faktor budaya organisasi di Pegadaian yaitu *Organizational climate* maka kinerja karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya akan mengalami peningkatan sebesar 0,913.

8. Nilai koefisien korelasi berganda (R) atau Multiple R dari persamaan regresi linier berganda diatas adalah 0,914. Nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,914 menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat (erat) antara variabel faktor budaya organisasi di Pegadaian yaitu *Observed behavioral regularities* (X1), *Norms* (X2), *Dominant values* (X3), *Philosophy* (X4), *Rules* (X5) dan *Organizational climate* (X6) dengan kinerja pegawai (Y).
9. Nilai koefisien determinasi berganda (R^2) dari persamaan regresi linier berganda di atas adalah sebesar 0,799. Nilai koefisien determinasi berganda (R) sebesar 0,799 menunjukkan 79,9%, Perubahan kinerja pegawai (Y) dipengaruhi oleh variabel faktor budaya organisasi di Pegadaian yaitu *Observed behavioral regularities* (X1), *Norms* (X2), *Dominant values* (X3), *Philosophy* (X4), *Rules* (X5) dan *Organizational climate* (X6) dan selebihnya sebesar 20,1% disebabkan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

4.2.5.2. Pengujian Hipotesis

a. Pembuktian Hipotesis Pengaruh Variabel Bebas secara Bersama-Sama (Uji F)

Teknik statistik Uji-F(F test) digunakan untuk melakukan pengujian pengaruh variabel bebas secara bersama-sama. Langkah-langkah analisis dalam pengujian hipotesis terhadap koefisien regresi adalah sebagai berikut:

1. Perumusan Hipotesa

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$, tidak ada pengaruh yang signifikan *Observed behavioral regularities* (X1), *Norms* (X2),

Dominant values (X3), Philosophy (X4), Rules (X5) dan Organizational climate (X6) terhadap Kinerja Pegawai secara simultan.

H1: $\beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$, menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan *Observed behavioral regularities (X1), Norms (X2), Dominant values (X3), Philosophy (X4), Rules (X5) dan Organizational climate (X6) terhadap Kinerja Pegawai secara simultan.*

2. Penentuan Nilai Uji-F

Nilai Uji-F ditentukan dengan melihat table F sesuai dengan tingkat signifikan dan df yang digunakan. Dari lampiran diketahui bahwa dengan tingkat signifikansi sebesar 95% dan $V1=K=6$ dan $V2 = n-k-1 = 35-6-1=28$, maka nilai Uji F adalah 2,4453

3. Perbandingan Nilai signifikan.

Niai signifikan hitung adalah sebesar 0,000 kurang dari 0,05 (5%).

4. Pengambil keputusan

Berdasarkan perbandingan nilai F hitung dengan F tabel dimana ternyata nilai Fhitung lebih besar dari Ftabel maka keputusannya adalah menolak H_0 dan menerima H_1

5. Kesimpulan

Berdasarkan keputusan yang diambil yaitu menolak H_0 dan menerima H_1 , maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas yaitu *Observed behavioral regularities* (X1), *Norms* (X2), *Dominant values* (X3), *Philosophy* (X4), *Rules* (X5) dan *Organizational climate* (X6) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya maka hipotesa pertama terbukti kebenarannya.

b. Pembuktian hipotesa Pengaruh Masing-masing Variabel Bebas Secara Parsial (Uji t)

Teknik statistik uji t (t-test) digunakan untuk melakukan pengujian pengaruh variabel bebas secara parsial. Langkah-langkah analisis dalam pengujian hipotesis terhadap regresi adalah sebagai berikut:

1. Perumusan Hipotesa.

$H_0: \beta_i = 0$, tidak ada pengaruh yang signifikan *Observed behavioral regularities* (X1), *Norms* (X2), *Dominant values* (X3), *Philosophy* (X4), *Rules* (X5) dan *Organizational climate* (X6) terhadap Kinerja Pegawai secara parsial.

$H_1: \beta_i \neq 0$, ada pengaruh yang signifikan *Observed behavioral regularities* (X1), *Norms* (X2), *Dominant values* (X3), *Philosophy* (X4), *Rules* (X5) dan *Organizational climate* (X6) terhadap Kinerja Pegawai secara parsial.

2. Penentuan Nilai Uji t

Nilai Uji t ditentukan dengan melihat table t sesuai dengan tingkat signifikansi dan df yang digunakan. Dari lampiran diketahui bahwa signifikansi sebesar 95% dan $df=n-k-1=35-6-1=28$, maka nilai uji t adalah sebesar $\pm 2,0484$.

3. Perbandingan nilai t-hitung dengan nilai t-tabel.

Perbandingan nilai t-hitung dengan t-tabel untuk masing-masing variabel adalah:

Tabel 4.26
Tabel Perbandingan T-hitung dengan Significant

Variabel	T hit.	Sign.
X1	2,301	0,029
X2	0,260	0,797
X3	3,039	0,005
X4	0,940	0,355
X5	0,835	0,411
X6	4,096	0,000

Sumber: Lampiran 5

Dari t-hitung tersebut dapat diketahui bahwa *Observed behavioral regularities* (X_1), *Dominant values* (X_3) dan *Organizational climate* (X_6) memiliki pengaruh signifikan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi hitung kurang dari 0,05 (5%), dengan variabel *Organizational climate* (X_6) sebagai variabel yang paling dominan (t_{hitung} paling besar). Sedangkan variabel *Norms* (X_2), *Philosophy* (X_4) dan *Rules* (X_5), tidak memiliki pengaruh signifikan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi hitung lebih dari 0,05 (5%)

4.3. Pembahasan

Setelah pembuktian hipotesis dilakukan ternyata ditemukan bahwa *Observed behavioral regularities* (X1), *Norms* (X2), *Dominant values* (X3), *Philosophy* (X4), *Rules* (X5) dan *Organizational climate* (X6) mempunyai pengaruh secara bersama-sama yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya. Sedangkan yang memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai adalah *Observed behavioral regularities* (X1), *Dominant values* (X3) dan *Organizational climate* (X6).

Setelah melakukan pengolahan data dengan menggunakan beberapa alat statistik seperti nilai rata-rata serta regresi linier berganda, maka bagian selanjutnya adalah melakukan pembahasan terhadap hasil yang diperoleh. Besarnya kontribusi faktor-faktor faktor budaya organisasi di Pegadaian secara bersama-sama mampu memberikan kontribusi pada kinerja pegawai sebesar 79,9% sedangkan sisanya sebesar 20,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

4.3.1. Pengaruh Bersama-Sama Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Pegadaian

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi di Pegadaian yang terdiri dari variabel *Observed behavioral regularities* (X1), *Norms* (X2), *Dominant values* (X3), *Philosophy* (X4), *Rules* (X5) dan *Organizational climate* (X6) mempunyai pengaruh secara bersama-sama yang signifikan terhadap kinerja pegawai

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi hitung sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05 (5%).

Hasil penelitian ini relevan dengan pendapat Kotter (1999: 5-6), menyebutkan bahwa budaya kuat dapat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Ditambahkan pula, nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan, rasa komitmen atau loyal selanjutnya dikatakan membuat orang berusaha lebih keras.

Tingkat pencapaian kinerja yang cenderung baik yang ditunjukkan nilai rata-ratanya sebesar 3,409, dengan permasalahan yang masih terjadi pada kinerja tiap pegawai dapat dilihat berdasarkan distribusi frekuensi yang disajikan pada tabel 4.10, yang menunjukkan bahwa masih ada sebanyak 4 orang pegawai (11,4%) dinilai memiliki masalah dengan pengetahuan pegawai tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, ada sebanyak 1 orang pegawai (2,9%) dinilai memiliki masalah dengan kemampuan pegawai berkomunikasi baik dengan sesama pegawai maupun dengan atasannya terkait dengan mampu membangun komunikasi dengan sesama pegawai cukup baik, ada sebanyak 2 orang pegawai (5,7%) dinilai memiliki masalah dengan kemampuan pegawai bekerja sama dengan pegawai lainnya, masih ada 2 orang pegawai lagi (5,7%) dinilai memiliki masalah dengan minat pegawai untuk memperbaiki kemampuan diri, ada 5 orang pegawai (14,3%) dinilai memiliki masalah dengan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, ada 4 orang pegawai (11,4%) dinilai memiliki masalah dengan tanggung jawab dalam menyelesaikan

pekerjaan, ada 5 orang pegawai (14,3%) dinilai memiliki masalah dengan semangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya serta masih ada 1 orang pegawai (2,9%) yang dinilai memiliki masalah dengan sikap ramah dalam menghadapi orang lain.

Pencapaian kinerja yang cenderung baik dapat dilihat dari pengetahuan pegawai tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dimana dari 35 pegawai yang dinilai, sebanyak 31 orang pegawai dinilai tidak mempunyai masalah dengan pengetahuan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, hal ini perlu dinilai karena dengan mempunyai pengetahuan akan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, maka pegawai akan mengerjakan pekerjaannya dengan sebaik mungkin, dengan begitu pekerjaan yang dikerjakan akan sesuai dengan yang dikehendaki sehingga kinerja karyawan akan menjadi lebih baik.

Pencapaian kinerja yang cenderung baik juga dapat dilihat dari sikap kemandirian pegawai yang tidak bergantung pada orang lain. Penilaian tentang ketergantungan seorang pegawai kepada orang lain menunjukkan penilaian yang cenderung baik, dimana tidak ada pegawai yang dinilai mempunyai masalah dengan sikap kemandirian, hal ini perlu dinilai, karena pegawai yang mandiri biasanya mempunyai inisiatif yang tinggi sehingga kinerjanya umumnya mendekati standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan mempunyai sikap yang mandiri dan tidak bergantung pada orang lain maka kinerja yang tinggi tidak mustahil akan dapat tercapai. Selain itu, pencapaian kinerja yang cukup baik juga dapat dilihat dari kemampuan pegawai berkomunikasi dengan sesama pegawai maupun dengan atasan. Komunikasi yang dimaksud adalah menyampaikan informasi secara benar dan tepat.

Dengan mempunyai kemampuan komunikasi yang baik maka seorang pegawai akan dapat menyampaikan informasi dengan benar dan tepat yang pada akhirnya akan memperkecil terjadinya *misunderstanding* atau kesalahpahaman baik antar sesama pegawai maupun dengan atasan, akhirnya kemampuan komunikasi itu dapat mempengaruhi kinerja terutama kinerja kelompok. Kemampuan pegawai untuk berkomunikasi dengan sesama pegawai maupun dengan atasan dinilai cukup baik, dimana dari 35 orang pegawai yang dinilai, hanya 1 orang pegawai (2,9%) dinilai mempunyai masalah dengan kemampuan dalam berkomunikasi.

Pencapaian kinerja yang cenderung baik juga dapat dilihat dari kemampuan pegawai bekerja sama dengan pegawai lainnya. Dimana dari 35 orang pegawai yang dinilai, sebanyak 33 orang pegawai dinilai tidak mempunyai masalah dengan kemampuan untuk bekerja sama dengan pegawai lainnya. Kemampuan bekerja sama antar sesama pegawai ini perlu dinilai karena bekerja sama mencerminkan sikap percaya antar teman. Seseorang yang tidak dapat bekerja sama secara kolektif dengan temannya cenderung mempunyai sikap curiga, dan sikap curiga inilah yang akan dapat mengakibatkan seseorang berkinerja sangat buruk.

Kemauan pegawai untuk memperbaiki kemampuan diri dinilai cukup baik, dimana dari 35 orang pegawai yang dinilai, sebanyak 33 orang pegawai dinilai tidak mempunyai masalah dengan minat untuk memperbaiki kemampuan diri. Ini dapat dilihat sebagai pencapaian kinerja yang cukup baik. Kemauan pegawai untuk memperbaiki kemampuan diri perlu dinilai karena, dengan mempunyai kemauan untuk memperbaiki kemampuan diri maka seorang pegawai akan mempunyai keinginan

untuk selalu berkembang dan meningkatkan kemampuan yang dimilikinya. Minat untuk memperbaiki kemampuan diri ini dapat dilakukan dengan seperti misal mengikuti kursus-kursus bahasa, komputer dan lain sebagainya. Dengan kemauan untuk memperbaiki kemampuan diri maka seorang pegawai akan mampu meningkatkan kinerjanya.

Pencapaian kinerja yang cenderung baik juga dapat dilihat dari kreativitas seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kreativitas yang dimaksud adalah bakat karena memiliki ide-ide baru, menemukan cara-cara baru melakukan sesuatu karena imajinatif. Kreativitas seseorang dapat berpengaruh terhadap kinerja, karena dengan memiliki kreativitas seseorang akan dengan mudah menemukan ide-ide baru dan dapat menemukan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kreativitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dinilai baik, ini dapat dilihat dari sebanyak 30 orang pegawai dinilai tidak mempunyai masalah dengan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan juga dinilai baik, ini dapat dilihat dari sebanyak 31 orang pegawai dinilai tidak mempunyai masalah dengan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan ini berpengaruh terhadap kinerja, karena seseorang yang mempunyai tanggung jawab akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dan akhirnya akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Semangat pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya dinilai cukup baik, ini dapat dilihat dari sebanyak 30 orang pegawai dinilai tidak mempunyai masalah

dengan semangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas ini dinilai karena mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Dengan pegawai mempunyai semangat dalam menyelesaikan tugas-tugas maka tugas yang dibebankan kepadanya akan cepat selesai.

Pencapaian kinerja yang cenderung baik juga dapat dilihat dari sikap ramah pegawai dalam menghadapi orang lain. Keramahan yang dimaksud adalah sosiabilitas dan kehangatan yang ditunjukkan kepada sesama pegawai. Dengan adanya sikap ramah pegawai terhadap orang lain maka akan tercipta suasana hangat, sehingga akan tercipta iklim yang kondusif untuk bekerja, sehingga hal itu dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sikap ramah pegawai terhadap dalam menghadapi dinilai baik, ini ditunjukkan dengan hanya terdapat 1 orang pegawai (2,9%) yang mempunyai masalah dengan sikap ramah tersebut.

Kinerja pegawai yang mampu dijelaskan sebesar 79,9% oleh variabel budaya organisasi di Pegadaian secara umum (*Observed behavioral regularities, Norms, Dominant values, Philosophy, Rules* dan *Organizational climate*) cenderung baik relevan dengan hasil pengukuran dari variabel *Observed behavioral regularities, Norms, Dominant values, Philosophy, Rules* dan *Organizational climate* yang cenderung baik pula. Ini berarti variabel budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya.

Budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting yang akan mempengaruhi kinerja karyawan, karena seperti yang diungkapkan oleh Kotter (1999: 5-6), bahwa budaya kuat dapat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat

motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan, ditambahkan pula, kemudian nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama itu membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan, rasa komitmen atau loyal selanjutnya dikatakan membuat orang berusaha lebih keras.

4.3.2. Pengaruh parsial budaya organisasi di Pegadaian terhadap kinerja pegawai

Faktor budaya organisasi di Pegadaian yaitu faktor *Observed behavioral regularities* (X1), *Norms* (X2), *Dominant values* (X3), *Philosophy* (X4), *Rules* (X5) dan *Organizational climate* (X6) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya. Hal ini membuktikan bahwa faktor-faktor faktor budaya organisasi di Pegadaian secara signifikan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya.

4.3.2.1. *Observed behavioral regularities* (X₁)

Koefisien untuk faktor *Observed behavioral regularities* (X₁) yang menunjukkan angka koefisien regresi sebesar 0,417 yang berarti terdapat hubungan yang positif dengan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai akan memberikan kontribusi yang positif apabila pencapaian *Observed behavioral regularities*nya lebih baik.

Pencapaian tingkat *Observed behavioral regularities* pegawai yang relatif baik yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata *Observed behavioral regularities* sebesar

3,664 akan memiliki konsekuensi bahwa pencapaian kinerja sebagai dampak dari tingkat *Observed behavioral regularities* pegawai yang baik akan menunjukkan kecenderungan yang baik. Namun demikian, masih ada beberapa pegawai yang mengalami permasalahan yang masih terjadi pada kebiasaan pelaku (*behavioral regularities*) setian pegawai dapat dilihat berdasarkan distribusi frekuensi yang disajikan pada tabel 4.12 di atas yang menunjukkan bahwa masih ada sebanyak 2 orang pegawai (5,7%) pegawai yang belum mampu melakukan do'a bersama pada pagi hari sebelum mulai bekerja di tempat masing-masing dan masih ada sebanyak 2 orang pegawai lagi (5,7%) yang belum mampu untuk saling mendahului dalam menyapa sesama rekan kerja.

Kebiasaan pelaku (*behavioral regularities*) terendah terletak pada saling mendahului dalam menyapa sesama rekan kerja (dengan *mean* sebesar 3,49). Hal ini lebih disebabkan adanya kesadaran pegawai dalam hal keterikatan secara emosional antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya. Perusahaan tidak memberikan ruang atau waktu yang cukup bagi pegawai untuk berinteraksi dan bersosialisasi satu sama lain dengan hanya waktu istirahat yang hanya 30 menit dan pengawasan pegawai yang sangat ketat pada pegawai ketika jam kerja dengan harapan pegawai mampu lebih berkonsentrasi saat bekerja dan atas pertimbangan waktu efektif bekerja yang lebih baik. Kebiasaan pelaku (*behavioral regularities*) tertinggi terletak pada menyapa rekan kerja/nasabah dengan awalan bapak atau ibu (dengan *mean* sebesar 3,77). Kebiasaan perilaku ini menjadi faktor perilaku pegawai yang terbaik karena kebiasaan pegawai ini sudah diarahkan oleh perusahaan dimana perusahaan mengatur

supaya pegawai yang satu dengan pegawai yang lain memiliki rasa saling menghormati dengan membiasakan menyapa rekan kerja/nasabah dengan awalan bapak atau ibu.

Dalam hal penggunaan bahasa Indonesia dengan baik dan benar dalam berkomunikasi didapati masih ada sebanyak 9 orang pegawai (25,7%) yang belum mampu menggunakan bahasa Indonesia dengan baik dan benar, itu dikarenakan kebiasaan beberapa pegawai Pegadaian yang lebih suka menggunakan bahasa jawa halus (*krama inggil*) untuk berkomunikasi dengan sesama rekan kerja, baik yang lebih muda ataupun lebih tua.

Behavioral regularities ini perlu dinilai terkait dengan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Kebiasaan saling mendahului dalam menyapa sesama rekan kerja menunjukkan sikap ramah dalam menghadapi orang lain, sedangkan keramahan sendiri menurut Simamora (2001 : 458), adalah sosiabilitas dan kehangatan yang ditunjukkan kepada pelanggan dan karyawan. Dengan adanya sikap ramah pegawai terhadap orang lain maka akan tercipta suasana hangat, sehingga akan tercipta iklim yang kondusif untuk bekerja, sehingga hal itu dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penggunaan bahasa Indonesia dengan baik dan benar dalam berkomunikasi dan menyapa rekan kerja dengan awalan bapak / ibu menunjukkan tingkat kesopanan pegawai dalam menghadapi orang lain. Kesopanan menurut Simamora (2001 : 458), adalah sikap sopan seseorang terhadap orang lain, dan oleh Simamora hal itu dijadikan sebagai salah satu indikator untuk menilai kinerja karyawan. Jadi kesopanan seorang pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

4.3.2.2. *Norms* (X₂)

Koefisien untuk faktor *Norms* menunjukkan angka koefisien regresi sebesar 0,073 yang berarti terdapat hubungan yang positif dengan kinerja pegawai. Pencapaian tingkat *Norms* pegawai ketika bekerja di Pegadaian menunjukkan kecenderungan yang baik, relevan dengan pencapaian kinerja yang juga cenderung baik pula. Apalagi tidak ditemukan adanya permasalahan pada masing-masing pegawai terkait dengan semua indikator yang dijadikan ukuran pada norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja yang merupakan standar perilaku serta batasan-batasan dari perilaku kerja yang diisyaratkan dalam suatu Pegadaian, termasuk arahan berapa banyak pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai Pegadaian.

Norms memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja namun mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Penerapan *norms* yang terdapat di Pegadaian termasuk sangat baik, namun dalam pelaksanaannya kurang mendapat perhatian oleh para pegawainya, hal itu yang mungkin menyebabkan *norms* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Pegadaian. Pegadaian sangat menuntut pegawainya untuk memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan dan perusahaan, namun hal itu oleh pegawai hanya dijadikan sebagai teori dan kurang bisa dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari ketika bekerja, yang pada akhirnya hal itu akan mengakibatkan kinerja pegawai menjadi buruk. Pegawai merasa bahwa pekerjaannya adalah sebuah keharusan dan kewajiban dan bukannya tanggung jawab.

Pegadaian juga sangat menuntut pegawainya untuk memiliki kesungguhan (*integritas*) dalam bekerja, namun hal itu juga kurang bisa dilaksanakan oleh

pegawainya. Sama seperti tuntutan Pegadaian atas tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan dan perusahaan, tuntutan akan kesungguhan pegawai dalam bekerja hanya dijadikan sebagai teori namun kurang bisa dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari di Pegadaian. Kesungguhan karyawan dalam bekerja selama ini hanya dijadikan sebagai “semboyan” tanpa ada tindakan riil yang menunjukkan pegawai memang mempunyai integritas dalam bekerja.

Norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja terendah terletak pada tuntutan atas tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan dan Pegadaian (dengan *mean* sebesar 3,20). Pegawai merasa dituntut oleh Pegadaian untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan perusahaan namun pegawai tidak dapat melaksanakan tanggung jawab tersebut dengan baik, pegawai merasa tanggung jawab hanya sebagai sebuah bentuk teori namun kurang bisa diterapkan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja tertinggi terletak pada tuntutan atas kesungguhan (integritas) pegawai dalam bekerja (dengan *mean* sebesar 3,37). Kesungguhan pegawai untuk bekerja tidak lepas dari kebijakan perusahaan yang secara umum memberikan kepuasan terhadap harapan pegawai terhadap kompensasi, di samping itu perusahaan mampu memberikan kesadaran pada pegawai bahwa kesuksesan dan eksistensi perusahaan pada masa yang akan datang sangat bergantung pada kesungguhan (integritas) pegawai dalam bekerja, dimana eksistensi perusahaan pada masa yang akan datang akan menentukan apakah pegawai akan dapat bekerja di perusahaan pada masa yang akan datang atau tidak. Jika perusahaan

akhirnya *bankrupt* kemudian tutup, maka pegawai tidak memiliki tempat lagi untuk bekerja dan mendapatkan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan keluarga.

Tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan dan perusahaan (Pegadaian) perlu dinilai sebab, dengan memiliki tanggung jawab seseorang akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dan akhirnya akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Tanggung jawab yang dimaksud adalah tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya dengan baik dan seperti yang diharapkan. Kesungguhan (integritas) pegawai dalam bekerja juga perlu untuk dinilai karena, dengan mempunyai kesungguhan dalam bekerja seorang pegawai akan mampu mencapai hasil pekerjaan yang maksimal, sehingga kinerja pegawai tersebut akan menjadi lebih baik.

4.3.2.3. *Dominant values* (X₃)

Koefisien *Dominant values* yang menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,979 yang berarti terdapat hubungan yang positif dengan kinerja pegawai. Pengaruh *Dominant values* pegawai yang positif dan signifikan menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pegawai tidak terlepas dari kontribusi pencapaian *Dominant values* pegawai. Adanya beberapa permasalahan yang masih terjadi pada nilai-nilai dominan yang didukung oleh pegawai Pegadaian untuk dilaksanakan oleh semua pegawainya (*dominant values*) menunjukkan bahwa masih ada sebanyak 4 orang pegawai (11,4%) yang merasa tidak diharapkan memiliki kemauan untuk dapat memenuhi syarat-syarat (peraturan) yang ditetapkan Pegadaian selama menjalankan

tugas dan masih ada 2 orang pegawai lagi (5,7%) yang menilai positif terhadap upaya pimpinan Pegadaian dalam memotivasi pegawai.

Dominant values terendah terletak pada upaya pimpinan Pegadaian dalam memotivasi pegawai (dengan *mean* sebesar 3,43). Hal ini lebih disebabkan karena perusahaan belum memiliki kebijakan strategis dalam upaya meningkatkan motivasi pegawai. Pemberian motivasi selama ini hanya dilakukan pada *event* (kejadian) yang bersifat insidental dengan cara ketika diketahui ada pegawai yang terlihat bermalas-malasan saat bekerja, maka pegawai tersebut kemudian dipanggil pihak personalia untuk diberikan pengarahan atau bahkan diberi pengarahan di tempat kerja oleh pihak manajemen yang mengetahui perilaku pegawai tersebut. Sedangkan pencapaian nilai-nilai dominan (*dominant values*) tertinggi terletak pada harapan agar pegawai dapat memenuhi syarat-syarat (peraturan) yang ditetapkan Pegadaian selama menjalankan tugas (dengan *mean* sebesar 3,51). Kemampuan pegawai dalam memenuhi syarat-syarat (peraturan) yang ditetapkan Pegadaian selama menjalankan tugas diakibatkan pihak manajemen Pegadaian mampu menerapkan disiplin kerja dengan baik dengan memberlakukan sanksi tegas bagi pegawai yang melanggar aturan yang diberlakukan di Pegadaian.

Dominant values ini perlu dinilai terkait dengan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Kinerja seorang pegawai dapat dinilai dari harapan agar seorang pegawai itu bisa atau tidak bisa memenuhi syarat-syarat (peraturan) yang ditetapkan selama menjalankan tugas. Dengan mempunyai harapan agar pegawai dapat memenuhi syarat-syarat (peraturan) yang ditetapkan selama menjalankan tugas, maka pegawai

akan merasa memiliki tanggung jawab dalam mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga harapan seperti itu akan dapat memacu kinerja seorang pegawai.

Usaha Pegadaian untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi, dan juga usaha pimpinan Pegadaian dalam memotivasi pegawai perlu dinilai, karena usaha yang dilakukan pegadaian untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi serta upaya yang dilakukan pimpinan dalam memotivasi pegawai akan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Upaya yang telah dilakukan oleh Pegadaian untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi pegawai dinilai sangat baik oleh pegawai Pegadaian, dari 35 pegawai yang diteliti, semua menilai Pegadaian telah melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi pegawai. Upaya yang dilakukan Pegadaian untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi pegawai, salah satunya dengan mengadakan diklat bagi pegawainya. Diklat ini dinilai efektif untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas pegawai, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Upaya pimpinan sendiri untuk memotivasi pegawai dinilai sangat baik oleh pegawai Pegadaian. Hal ini perlu juga dinilai, karena motivasi dapat berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Seorang pemimpin yang perhatian, memberikan dukungan moril dan bersikap baik terhadap anak buahnya akan memberikan dampak psikologis terhadap anak buahnya tersebut, sehingga pegawai akan merasa termotivasi yang akhirnya akan berdampak baik terhadap kinerjanya.

4.3.2.4. *Philosophy* (X4)

Koefisien *Philosophy* menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,195 yang berarti terdapat hubungan yang positif, hal ini memiliki konsekuensi dimana *Philosophy* yang baik akan berdampak pencapaian kinerja yang baik.

Permasalahan yang masih terjadi pada pandangan yang mengarahkan kebijaksanaan Pegadaian dan pegawainya (*philosophy*) dapat dilihat berdasarkan distribusi frekuensi yang disajikan pada tabel 4.18 di atas yang menunjukkan bahwa masih ada sebanyak 1 orang pegawai (2,9%) yang merasa tidak diharapkan untuk dapat bekerja sama dengan sesama pegawai, dan 8 orang pegawai (22,9%) yang belum memiliki penilaian yang positif terhadap indikator Pegadaian berperan dalam usaha peningkatan kinerja pegawai (sarana, penghargaan terhadap kinerja).

Pandangan yang mengarahkan kebijaksanaan Pegadaian dan pegawainya (*philosophy*) terendah terletak pada Pegadaian berperan dalam usaha peningkatan kinerja pegawai (sarana, penghargaan terhadap kinerja) (dengan *mean* sebesar 3,09), ini dikarenakan beberapa pegawai menilai Pegadaian masih kurang berperan dalam usaha peningkatan kinerja pegawai, Pegadaian dirasa masih kurang dalam memberikan sarana pendukung dalam bekerja, dan juga penghargaan terhadap prestasi kerja dirasa kurang mendapat tanggapan oleh Pegadaian. Sedangkan pandangan yang mengarahkan kebijaksanaan Pegadaian dan pegawainya (*philosophy*) tertinggi terletak pada pegawai menguasai bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya (dengan *mean* sebesar 3,71). Perekrutan tenaga kerja dengan ketat dan syarat spesifikasi tertentu serta pelatihan yang diadakan oleh pihak Pegadaian secara

berjenjang menurut tugas dan tanggung jawab yang akan diemban oleh pegawai merupakan faktor yang mendukung kenyataan bahwa pegadaian mengharapkan pegawai menguasai bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Pegadaian dipandang kurang mampu berperan dalam usaha peningkatan kinerja pegawai karena Pegadaian belum mampu memberikan sarana yang menunjang kenyamanan pegawai untuk bekerja lebih baik di Pegadaian. Pegawai hanya berorientasi pada penegakan disiplin pegawai untuk meningkatkan kinerja, namun melupakan faktor psikologis karyawan dan bahkan sarana yang berfungsi meningkatkan kenyamanan karyawan saat bekerja dan mampu meningkatkan kinerja pegawai tidak terlalu diperhatikan oleh pihak manajemen Pegadaian. Hal ini yang menyebabkan *Philosophy* mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan meskipun *philosophy* yang dimiliki oleh pegadaian cukup baik dan mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja pegawai di Pegadaian.

Philosophy ini perlu dinilai terkait dengan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Seberapa besar harapan Pegadaian agar seorang pegawai menguasai bidang pekerjaan yang dibebankan kepada seorang pegawai perlu dinilai, karena harapan atas seberapa besar seseorang itu mampu menguasai bidang pekerjaannya akan mempengaruhi kinerjanya. Dengan menguasai bidang pekerjaan yang dibebankan padanya, seorang pegawai akan dengan cepat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat, sehingga hal itu akan meningkatkan kinerjanya. Penguasaan bidang pekerjaan dari seorang pegawai berawal dari pengetahuan seorang pegawai tentang bidang pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai tersebut.

Pengetahuan pekerjaan menurut Simamora (2001 : 458), adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang diisyaratkan dengan supervisi minimum. Pengetahuan pekerjaan seorang pegawai oleh Simamora (2001 : 458), dijadikan sebagai salah satu indikator dari penilaian kinerja, yang berarti pengetahuan seorang pegawai tentang pekerjaannya akan mempengaruhi kinerjanya.

Harapan atas kesadaran pegawai untuk dapat bekerja sama dengan sesama pegawai juga perlu dinilai, karena harapan atas kesadaran seorang pegawai untuk dapat bekerja sama dengan orang lain akan mempengaruhi kinerjanya. Menurut Prawirosentono (1999 : 236), kerjasama seorang pegawai dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut. Seorang karyawan yang tidak dapat bekerjasama dengan karyawan lain cenderung mempunyai kinerja tidak baik, karena bekerjasama mencerminkan saling percaya antar teman. Seorang karyawan yang tidak dapat bekerjasama secara kolektif dengan koleganya umumnya berkinerja tidak baik, dan oleh Prawirosentono (1999) kerjasama dengan sesama pegawai itu dijadikan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan.

Peran Pegadaian dalam usaha peningkatan kinerja pegawai juga perlu dinilai, karena bagaimanapun peran Pegadaian akan sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sebuah perusahaan yang berperan dalam usaha peningkatan kinerja pegawainya seperti misal menyediakan sarana yang dibutuhkan oleh pegawai dan memberikan penghargaan atas kinerja pegawainya, secara tidak langsung akan dapat membantu meningkatkan kinerja pegawainya.

4.3.2.5. *Rules (X5)*

Koefisien *Rules* yang menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,225 yang berarti terdapat hubungan yang positif, hal ini memiliki konsekuensi dimana *Rules* yang baik akan berdampak pencapaian kinerja yang baik.

Permasalahan yang masih terjadi pada seperangkat aturan yang mengarahkan pegawai untuk tetap bertahan di dalam Pegadaian (*rules*) dapat dilihat berdasarkan distribusi frekuensi yang disajikan pada tabel 4.20 di atas yang menunjukkan bahwa masih ada sebanyak 4 orang pegawai (11,4%) yang belum memiliki persepsi positif terhadap Pegadaian memberikan sanksi tegas agar pegawai mentaati jam kerja yang berlaku dalam dan 2 orang pegawai (5,7%) yang belum memiliki persepsi positif untuk tata cara berhubungan dengan sesama diatur oleh Pegadaian untuk menertibkan mekanisme kerja di Pegadaian.

Seperangkat aturan yang mengarahkan pegawai untuk tetap bertahan di dalam Pegadaian (*rules*) terendah terletak pada tata cara berhubungan dengan sesama diatur oleh Pegadaian untuk menertibkan mekanisme kerja di Pegadaian (dengan *mean* sebesar 3,43). Pegadaian menerapkan aturan yang terlalu tegas dalam tata cara berhubungan dengan sesama pegawai, sehingga hal itu yang mungkin menyebabkan pegawai merasa kurang bisa bebas dalam berkomunikasi dengan sesama pegawai, meskipun hal itu dilakukan untuk menertibkan mekanisme kerja di Pegadaian. Sedangkan seperangkat aturan yang mengarahkan pegawai untuk tetap bertahan di dalam Pegadaian (*rules*) tertinggi terletak pada Pegadaian memberikan sanksi tegas agar pegawai mentaati jam kerja yang berlaku dalam Pegadaian (dengan *mean*

sebesar 3,51). Sanksi tegas mentaati jam kerja yang diberlakukan Pegadaian dinilai terbaik karena karyawan menganggap dan memiliki kesadaran bahwa dimanapun tempat karyawan bekerja, menuntut ketepatan mentaati jam kerja merupakan hak yang wajar perusahaan meskipun dalam beberapa hal perusahaan belum memberikan kepuasan yang sesuai dengan harapan karyawan.

Rules memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja namun mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Penerapan aturan yang cenderung tegas secara psikologis berdampak kurang baik pada diri karyawan. Karyawan merasa tertekan dan kurang mampu leluasa berpikir dan bertindak untuk mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Penysadaran akan pentingnya peran karyawan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan kurang diperhatikan sehingga yang terkesan adalah karyawan lebih merasa dituntut bukan diminta. Inilah yang mungkin menyebabkan *rules* mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Pegadaian, meskipun penerapan *rules* di Pegadaian dinilai sangat baik.

Peran Pegadaian dalam memberikan sanksi tegas agar pegawai mentaati jam kerja yang berlaku dalam Pegadaian dinilai sangat perlu untuk dinilai, karena ini berpengaruh terhadap tingkat kehadiran dari seorang pegawai. Kehadiran sendiri oleh Simamora (2001 : 458), dijadikan sebagai salah satu indikator dalam menilai kinerja seseorang, yang berarti tingkat kehadiran seseorang akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Kehadiran sendiri menurut Simamora (2001 : 458), adalah jadwal masuk kerja karyawan sesuai jam kerja, maka Pegadaian seharusnya memberikan sanksi

yang tegas pada pegawainya agar mentaati jam kerja yang berlaku dalam Pegadaian sehingga kinerja pegawai Pegadaian akan menjadi lebih baik.

Pegadaian dinilai telah berhasil dalam mengatur dengan tegas agar pegawainya mematuhi perintah dan tugas yang diberikan oleh atasan. Ini dapat dilihat dari penilaian yang dilakukan oleh pegawai, dimana dari 35 pegawai yang diteliti, semua menilai bahwa pegadaian telah dengan baik mengatur dengan tegas agar pegawai mematuhi perintah dan tugas yang diberikan atasan. Ini perlu dinilai karena dengan mengatur dengan tegas agar pegawai mematuhi perintah dan tugas yang diberikan atasan, Pegadaian telah berperan dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

Tata cara berhubungan dengan sesama juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka Pegadaian seharusnya menagatur tata cara berhubungan dengan sesama untuk menertibkan mekanisme kerja di Pegadaian.

4.3.2.6. *Organizational climate* (X₆)

Koefisien *organizational climate* yang menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,913 yang berarti terdapat hubungan yang positif dengan kinerja pegawai dengan pengaruh secara parsial yang signifikan, hal ini memiliki konsekuensi dimana *organizational climate* yang baik akan berdampak pencapaian kinerja yang baik.

Permasalahan yang masih terjadi pada suasana kehidupan Pegadaian secara menyeluruh (*organizational climate*) dapat dilihat berdasarkan distribusi frekuensi yang disajikan pada tabel 4.22 di atas yang menunjukkan bahwa masih ada sebanyak 4 orang pegawai (11,4%) yang menilai bahwa suasana tata ruang di Pegadaian tidak

mendukung dalam bekerja, serta 8 orang pegawai (22,9%) yang menilai bahwa Pegadaian belum memberikan dukungan terhadap sikap kerjasama dengan sesama pegawai.

Suasana kehidupan Pegadaian secara menyeluruh (*organizational climate*) terendah terletak pada kemampuan Pegadaian untuk memberikan dukungan terhadap sikap kerjasama dengan sesama pegawai (dengan *mean* sebesar 3,29). Pegadaian dinilai tidak memberikan ruang dan waktu yang cukup bagi pegawai untuk berinteraksi dan bersosialisasi satu sama lain yang menyebabkan pegawai merasa bahwa Pegadaian kurang memberikan waktu bagi pegawainya untuk dapat membangun komunikasi dengan pegawai lainnya, sehingga sikap kerjasama antar sesama pegawai tidak berjalan dengan baik. Sedangkan suasana kehidupan Pegadaian secara menyeluruh (*organizational climate*) tertinggi terletak pada persepsi bahwa Pegadaian telah menciptakan hubungan yang harmonis dan sehat pada pegawainya (dengan *mean* sebesar 3,57). Pegadaian menciptakan hubungan yang harmonis dan sehat pada pegawainya dengan cara mengadakan acara-acara nonformal di luar kantor, seperti misal acara makan-makan, dan kumpul-kumpul dengan sesama pegawai Pegadaian, dengan cara begitu akan tercipta komunikasi yang baik serta hubungan yang harmonis antar sesama pegawai.

Organizational climate ini perlu dinilai karena kaitannya dengan kinerja karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Brown & Leigh (1996, dalam Patterson. et al, 2005 : 382), yang berpendapat bahwa *Organizational Climate* berdampak terhadap *individual job performance*, maka bagaimana iklim di suatu organisasi itu akan dapat

mempengaruhi kinerja karyawannya. Dengan menciptakan iklim yang sehat maka kinerja akan dapat meningkat karena terciptanya suasana yang nyaman.

Organizational climate mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sekaligus menjadi variabel yang paling dominan diantara variabel karakteristik budaya organisasi yang lain, karena *organizational climate* termasuk variabel yang bisa dilihat dan dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, sehingga akan berdampak secara langsung terhadap kinerja karyawan. Suasana tata ruang kantor yang tertata rapi dan nyaman, hubungan yang harmonis dan sehat antar sesama pegawai dan dukungan terhadap sikap kerja sama antar sesama pegawai, dirasa paling efektif untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Indikator persepsi atas terciptanya hubungan yang harmonis dan sehat pada pegawai di Pegadaian dinilai dengan sangat baik oleh pegawai Pegadaian, dari 35 pegawai yang dinilai, semua menilai bahwa Pegadaian telah mampu menciptakan hubungan yang harmonis dan sehat pada pegawainya, ini perlu dinilai karena, dengan mampu menciptakan hubungan yang harmonis dan sehat pada pegawainya maka pegawai akan dapat berkomunikasi dengan sangat baik, baik dengan sesama rekan kerja maupun dengan atasan, dengan begitu akan dapat mengurangi terjadinya *misunderstanding*, yang akhirnya akan dapat membantu untuk meningkatkan kinerja.

Suasana penataan ruang kantor yang mendukung dalam bekerja juga perlu dinilai, karena penataan ruang yang mendukung akan dapat membantu seseorang agar merasa nyaman dan bersemangat dalam bekerja, yang akhirnya akan dapat membantu untuk dapat meningkatkan kinerja seseorang tersebut. Hal ini terkait dengan Aspek fisik dan

pekerjaan, menurut Cormick dan Tiffin (Prihartini, 2006), ruangan dan tata kerja akan dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

Dukungan Pegadaian terhadap sikap kerjasama dengan sesama pegawai juga perlu dinilai, karena dukungan Pegadaian terhadap sikap kerja sama dengan sesama pegawai akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan memberikan dukungan yang penuh, maka sikap kerja sama antar sesama pegawai dapat berjalan dengan baik, sehingga akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Menurut hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya dan sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh secara bersama-sama *Observed behavioral regularities, Norms, Dominant values, Philosophy, Rules* dan *Organizational climate* terhadap budaya Pegawai dikatakan cukup kuat. Hal ini bisa dilihat dari nilai koefisien determinasi berganda (R^2) dari persamaan regresi linier berganda yaitu sebesar 0,799 yang menunjukkan bahwa 79,9%, Perubahan kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel faktor budaya organisasi di Pegawai yaitu *Observed behavioral regularities, Norms, Dominant values, Philosophy, Rules* dan *Organizational climate* dan selebihnya sebesar 20,1% disebabkan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini
2. Budaya organisasi di pegawai yang terdiri dari variabel *Observed behavioral regularities* (X_1), *Norms* (X_2), *Dominant values* (X_3), *Philosophy* (X_4), *Rules* (X_5) dan *Organizational climate* (X_6) mempunyai pengaruh secara bersama-sama yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Perum Pegawai Surabaya. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F-Hitung sebesar 23,539 yang lebih besar dari nilai F tabel adalah 2,4453, dengan *Observed behavioral regularities*

(X_1), *Dominant values* (X_3), *Rules* (X_5) dan *Organizational climate* (X_6) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi hitung yang lebih kecil dari 0,05 (5%). Sedangkan *Norms* (X_2) dan *Philosophy* (X_4) memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi hitung yang lebih besar dari 0,05 (5%).

3. *Organizational climate* merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya. Ini ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} *Organizational climate* sebesar 4,096 yang merupakan nilai t_{hitung} terbesar jika dibandingkan dengan variabel *Observed behavioral regularities*, *Norms*, *Dominant values*, *Philosophy*, dan *Rules*, yang secara berturut-turut mempunyai nilai t_{hitung} sebagai berikut: 2,301; 0,260; 3,039; 0,940; 0,835.

5.2 Saran

Menurut hasil pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka direkomendasikan beberapa saran yang bertujuan agar kinerja yang dimiliki pegawai di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya menjadi meningkat lebih baik. Adapun saran yang direkomendasikan antara lain adalah:

1. Manajemen Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya harus mempertimbangkan dan mampu menciptakan kultur (budaya) organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja pegawai agar lebih baik lagi, terutama terkait dengan *Observed behavioral regularities* (keteraturan yang teramati apabila pegawai pegadaian berinteraksi satu sama lain, dimana hal ini diwujudkan dalam bentuk kebiasaan yang berkembang dalam pegadaian), *Dominant values* (nilai-nilai dominan yang didukung oleh pegawai pegadaian untuk dilaksanakan oleh semua pegawainya, yang mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas pegawai pegadaian itu), *Rules* (seperangkat aturan yang dibuat di dalam setiap pegadaian baik formal maupun informal yang mengarahkan pegawai untuk tetap bertahan didalam pegadaian) dan *Organizational climate* (perasaan secara menyeluruh tentang suasana kehidupan pegadaian secara menyeluruh yang tercermin dalam tata letak fisik, cara pegawai berinteraksi, dan cara pegawai-pegawai pegadaian melayani pelanggan atau pihak lain diluar pegadaian)
2. Pegadaian harus memberikan ruang atau waktu yang cukup bagi pegawai untuk berinteraksi dan bersosialisasi satu sama lain sehingga kesadaran pegawai dalam hal keterikatan secara emosional antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya dapat ditingkatkan dan hal ini dapat meningkatkan kebiasaan perilaku (*behavioral regularities*) yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya agar lebih baik lagi.

3. Pegadaian harus memiliki kebijakan strategis dalam upaya meningkatkan motivasi pegawai. Pemberian motivasi yang selama ini hanya dilakukan pada *event* (kejadian) yang bersifat insidental dengan cara ketika diketahui ada pegawai yang terlihat bermalas-malasan saat bekerja diganti dengan upaya penyadaran pegawai terkait dengan tanggung jawab pegawai terhadap pegadaian dan hal-hal yang dapat diberikan pegadaian kepada pegawai ketika pegadaian mengalami peningkatan pendapatan yang signifikan, misalnya dengan memberikan insenti kepada pegawai yang berprestasi, rekreasi akhir tahun seluruh pegawai yang dibiayai pegadaian dan lain-lain. Hal ini diharapkan akan meningkatkan *dominant value* pegawai sehingga kinerja pegawai akan menjadi lebih baik.
4. Untuk meningkatkan peran *Rules* terhadap peningkatan kinerja pegawai maka pegadaian harus mampu melakukan penyadaran akan pentingnya peran pegawai dalam upaya pencapaian tujuan pegadaian sehingga tidak terkesan bahwa pegawai lebih merasa dituntut untuk bekerja lebih keras.
5. Pegadaian harus mampu memberikan kesadaran tentang pentingnya keberadaan pegawai bagi pegadaian dalam upaya memperbaiki suasana kehidupan pegadaian secara menyeluruh (*organizational climate*), bukan dengan semata-mata hanya melakukan pemberlakuan aturan yang tegas dan dengan sanksi bagi yang melanggar, yang hal ini justru menyebabkan pegawai merasa memiliki jarak dengan manajemen pegadaian karena pegawai merasa ditekan pegadaian untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

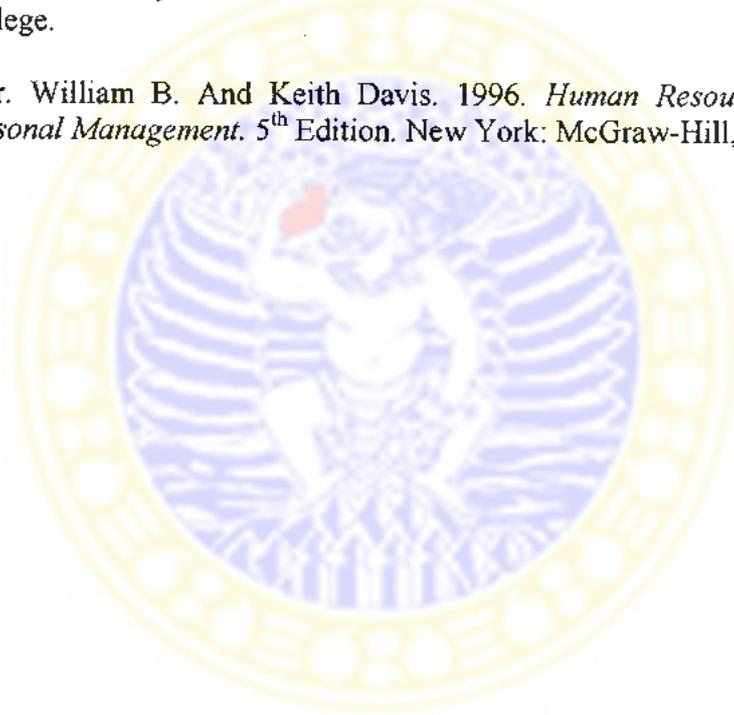
DAFTAR PUSTAKA

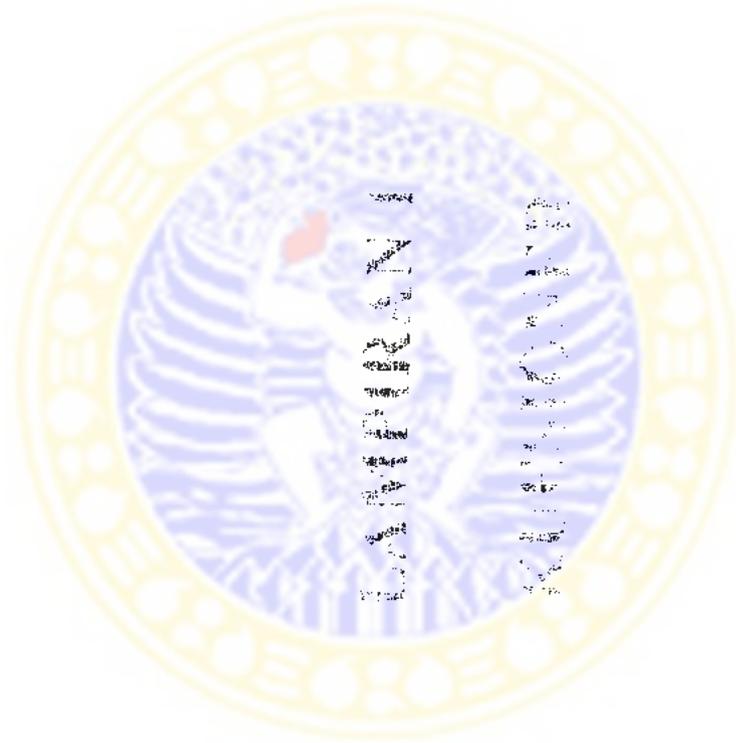
- Algifari, 2000. *Analisis Regresi: Teori, Kasus dan Solus*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPPE Yogyakarta.
- Alvesson, Mat. 2002. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Arikunto, S. 1992. *Prosedur Penelitian: Suatu Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*. Bandung: Bina Aksara.
- Atmosoeprpto, Kisdarto. 2001. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia..
- Brown, Andrew. 1998. *Organizational Culture*. 2nd edition. Financial Times Prentice Hall.
- Cascio, Wayne F. 1995. *Managing Human Resource: Productivity, Quality Work of Life, Profit*. Fourth Editio. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Daft, Richard L. 2001. *Essential of Organization Theory and Design*, Thomson Learning. USA.
- Dessler, Gary. *Human Resource Management*. 1997. 7th edition. Prentice Hall International Inc. New Jersey
- George, J. M. And Gareth, R. J. 2005. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey. Pearson Education, Inc.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, and Konopaste. 2006. *Organizations: Behavior, Structure, Processe.*, New York: McGraw Hill.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hidayat, Rahmat. 2002. *Budaya Perusahaan*. Modul 03. Diklat Kenaikan Golongan III. Pusat Pendidikan dan Pelatihan. PERUM PEGADAIAN.

- Kazuhara, A. And Aldag R.J. 2002. *Organizational Behavior and Management: An Integrated Skill Approach*. Ohio: South Western Thompson.
- Koesmono, H. Teman, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 7 No. 2 September 2005 : 171-188. Universitas Kristen Petra.
<http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>. Diakses online tanggal 7 September 2006.
- Kotter, John P., and James L. Heskett. 1998 *Corporate Cultures and Performance: Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. PT. Prehalindo, Jakarta.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2003. *Organizational Behavior*. 5th edition. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 1998 *Organizational Behavior*. 8th edition. New Jersey: McGraw Hill Inc.
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson. 1997. *Human Resource Management*. 10th edition. USA: Thomson South Western.
- Marcoulides, George A. and Ronald H. Heck. 1993. *Organizational Culture and Performance Proposing and Testing A Model*. Organization Science. Vol. 4, No.2, May 1993. The Institute of Management Science.
- Patterson, Malcolm G., Michael A. West, Viv J. Shackleton, Jeremy F. Dawsons, Rebecca Lawthom, Sally Maitlis, David L. Robinson, and Alison M. Wallace. 2005. *Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity, and Innovation*. Journal of Organizational Behavior. 26, 379-408. Wiley InterScience. www.interscience.wiley.com. Diakses online tanggal 10 Januari 2007.
- Pegadaian Online, www.pegadaian.co.id. Diakses online tanggal 10 Januari 2007.

- Pramono, Hadi. 2003. *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Jatim Cabang RSUD Dr Soetomo Surabaya*. Skripsi S-1 Manajemen. Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Prihatini, Prima. 2006. *Pengaruh Pengembangan Karier Manajemen dan Individual Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN. (PERSERO) Penyaluran dan Pusat Pengatur Beban Jawa Bali Region Jawa Timur dan Bali*, Skripsi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
- Ratnawati, Rusti. 2003. *Analisis Pengaruh Persepsi Karyawan Atas Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daya Bina Sejahtera di Balikpapan*. Skripsi S-1. Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Surabaya.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9, Terjemahan. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rue, Leslie W. and Ilyold L. Byars. 2006. *Management, Skill and Applications*. 7th ed. Chicago: Irwin.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-2, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 7, No.1 Maret 2005 : 22 – 47, Universitas Kristen Petra.
<http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>. Diakses online tanggal 7 September 2006.
- Sugiyono. 2001. *Statistika Untuk Penelitian*. Setakan Kedua. Bandung: Ikatan Penerbit Indonesia.
- Susanto. A. B dr., 1997, *Budaya Perusahaan*. Penerbit Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia. Jakarta.

- Suyanto. 2005. *Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nawata Kurnia Putra Di Surabaya*. Skripsi S-1. Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Surabaya.
- Thoyib, Armanu. 2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol. 7, No.1, Maret 2005: 60-73, Universitas Kristen Petra, <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>. Diakses online tanggal 7 September 2006.
- Weis, J.W. 2001. *Organizational Behavior and Change: managing diversity, cross cultural, dynamics, and ethics*. 2nd editin. USA: South Western College.
- Werther, Jr. William B. And Keith Davis. 1996. *Human Resource and Personal Management*. 5th Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.





KUESIONER

Bersama ini dengan segala hormat, kami mahasiswa Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen Universitas Airlangga, memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi beberapa pertanyaan di bawah ini.

Kuesioner ini akan kami gunakan untuk menyelesaikan skripsi yang harus kami buat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Airlangga.

Kami akan melakukan penelitian tentang ***“Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Wilayah Pegadaian Umum PEGADAIAN Surabaya”***. Penelitian ini akan meneliti seberapa besar pengaruh budaya pegadaian terhadap kinerja pegawai di Perum PEGADAIAN Surabaya.

Kami mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu dan menjawab beberapa pertanyaan yang kami ajukan.

Kuesioner ini hanya untuk kepentingan Skripsi kami, dan tidak berpengaruh sama sekali terhadap pekerjaan maupun jabatan bapak/ibu saat ini.

Jawaban dari anda akan **ditanggung kerahasiaannya** oleh kami, dan jawaban **tidak akan** mempengaruhi jabatan anda saat ini.

Hormat kami,

Yuli Putri Utami

A. Profil Responden

Isilah identitas Anda sesuai dengan yang diminta di bawah ini

- Nama Anda :**
- Nama pimpinan langsung :**
- Jenis Kelamin :**
1. Laki-laki
 2. Perempuan
- Usia :**
1. 20-30 tahun
 2. > 30 - 40 tahun
 3. > 40 -- 50 tahun
 4. di atas 50 tahun
- Pendidikan :**
1. SD
 2. SMP
 3. SMU
 4. Diploma
 5. S1
 6. S2
- Lama bekerja :**
1. kurang dari 1 tahun
 2. Antara 1 tahun – 5 tahun
 3. antara 5 tahun – 10 tahun
 4. di atas 10 tahun

B. Budaya Pegadaian (X)

Petunjuk pengisian:

Anda diharapkan memilih salah satu dari pilihan yang disediakan sesuai dengan data yang sebenarnya dengan memberi **tanda silang (X)** pada setiap jawaban anda, dengan ketentuan:

Memilih skor 1 : Menunjukkan penilaian tidak pernah

Memilih skor 4 : Menunjukkan penilaian sangat sering

Memilih skor 2 dan 3: Menunjukkan penilaian di antara tidak pernah dan sangat sering

I. *Observed behavioral regularities* (kebiasaan pelaku yang diamati)

No	Pertanyaan	1	2	3	4
		TP			SS
1	Anda menggunakan bahasa Indonesia dengan baik dan benar dalam berkomunikasi dengan pegawai lain				
2	Anda Menyapa rekan kerja / nasabah dengan awalan bapak / ibu				
3	Anda dengan pegawai yang lain melakukan do'a bersama pada pagi hari sebelum mulai bekerja di tempat masing-masing				
4	Di lingkungan kerja Anda, ada kebiasaan saling mendahului dalam menyapa sesama rekan kerja				

II. *Norms* (norma pegadaian)

Petunjuk pengisian:

Anda diharapkan memilih salah satu dari pilihan yang disediakan sesuai dengan data yang sebenarnya dengan memberi **tanda silang (X)** pada setiap jawaban anda, dengan ketentuan:

Memilih skor 1 : Menunjukkan penilaian sangat tidak setuju

Memilih skor 4 : Menunjukkan penilaian sangat setuju

Memilih skor 2 dan 3: Menunjukkan penilaian di antara sangat tidak setuju dan sangat setuju

No	Pertanyaan	1	2	3	4
		STS			SS
1	Anda merasa dituntut untuk memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan dan pegadaian				
2	Anda merasa dituntut untuk memiliki kesungguhan (integritas) dalam bekerja				

III. Dominant Values (nilai-nilai dominan yang dianut pegadaian)

No	Pertanyaan	1	2	3	4
		STS			SS
1	Anda sangat diharapkan untuk dapat memenuhi syarat-syarat (peraturan) yang ditetapkan pegadaian selama menjalankan tugas				
2	Menurut anda, pegadaian berusaha untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi pegawai				
3	Menurut anda pimpinan berupaya untuk memotivasi pegawai				

IV. Philosophy (filosofi pegadaian)

No	Pertanyaan	1	2	3	4
		STS			SS
1	Anda memahami filosofi Pegadaian yang berharap bahwa anda menguasai bidang pekerjaan yang dibebankan kepada anda				
2	Anda memahami filosofi Pegadaian yang berharap bahwa anda dapat bekerja sama dengan sesama pegawai				
3	Anda memahami filosofi Pegadaian yang berharap bahwa pegadaian memiliki peran dalam usaha peningkatan kinerja pegawai (sarana, penghargaan terhadap prestasi kerja)				

V. *Rules* (peraturan pegadaian)

No	Pertanyaan	1	2	3	4
		STS			SS
1	Anda merasa bahwa pegadaian memberikan sanksi tegas agar karyawan mentaati jam kerja yang berlaku dalam pegadaian				
2	Anda merasa bahwa pegadaian mengatur dengan tegas agar karyawan mematuhi perintah dan tugas yang diberikan atasan				
3	Anda merasa bahwa tata cara berhubungan dengan sesama diatur oleh pegadaian untuk mentertibkan mekanisme kerja di pegadaian				

VI. *Organizational climate* (iklim kerja pegadaian)

No	Pertanyaan	1	2	3	4
		STS			SS
1	Anda merasa bahwa pegadaian mampu menciptakan hubungan harmonis dan sehat pada pegawai				
2	Anda merasa bahwa suasana yang tercipta dari penataan ruangan kantor mendukung dalam bekerja				
3	Anda merasa bahwa pegadaian mendukung sikap kerjasama yang tinggi dengan sesama pegawai				

Kami mengucapkan **BANYAK TERIMA KASIH** kepada Bapak/ Ibu atas kesediannya meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

KUESIONER

Bersama ini dengan segala hormat, kami mahasiswa Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen Universitas Airlangga, memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi beberapa pertanyaan di bawah ini.

Kuesioner ini akan kami gunakan untuk menyelesaikan skripsi yang harus kami buat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Airlangga.

Kami akan melakukan penelitian tentang *“Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Wilayah Pegadaian Umum PEGADAIAN Surabaya”*. Penelitian ini akan meneliti seberapa besar pengaruh budaya pegadaian terhadap kinerja pegawai di Perum PEGADAIAN Surabaya.

Kami mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu dan menjawab beberapa pertanyaan yang kami ajukan.

Jawaban dari anda akan ditanggung kerahasiaannya oleh kami, dan jawaban tidak akan mempengaruhi jabatan anda saat ini.

Kami berharap jawaban yang Anda berikan adalah jawaban yang bersifat obyektif dan bukan subyektif, dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Hormat kami,

Yuli Putri Utami

Petunjuk pengisian:

Anda diharapkan memilih salah satu dari pilihan yang disediakan sesuai dengan data yang sebenarnya dengan memberi **tanda silang (X)** pada setiap jawaban anda, dengan ketentuan:

Memilih skor 1 : Menunjukkan penilaian sangat tidak setuju

Memilih skor 4 : Menunjukkan penilaian sangat setuju

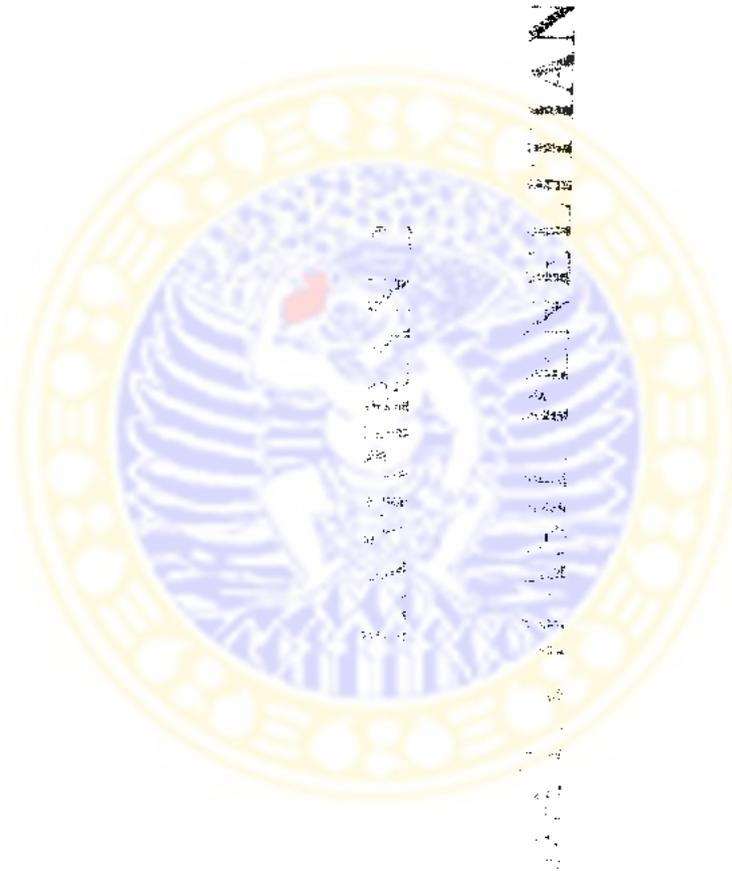
Memilih skor 2 dan 3: Menunjukkan penilaian di antara sangat tidak setuju dan sangat setuju

Nama pegawai (yang dinilai) :

Kinerja Pegawai (Y)

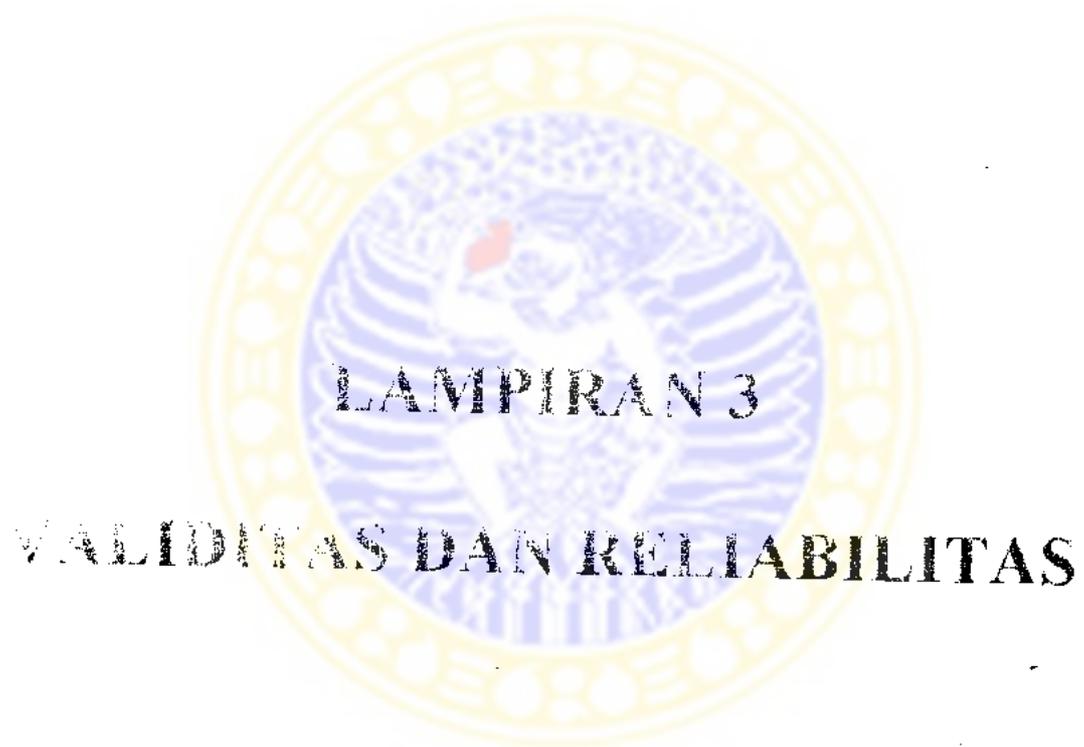
No	Pertanyaan	1	2	3	4
		STS			SS
1	Pegawai Anda memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya				
2	Pegawai Anda mampu bekerja mandiri, tanpa tergantung kepada orang lain				
3	Pegawai Anda memiliki kemampuan berkomunikasi, baik dengan sesama pegawai maupun dengan atasannya				
4	Pegawai Anda memiliki kemampuan bekerja sama dengan pegawai lainnya				
5	Pegawai Anda memiliki kemauan untuk memperbaiki kemampuan diri				
6	Pegawai Anda memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan				
7	Pegawai Anda bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan				
8	Pegawai Anda bersemangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya				
9	Pegawai Anda memiliki sikap ramah dalam menghadapi orang lain				

Kami mengucapkan BANYAK TERIMA KASIH kepada Bapak/ Ibu atas kesediannya meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.



No	PERTANYAAN																											
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X3.1	X5.2	X3.3	X4.1	X4.2	X4.3	X5.1	X5.2	X5.3	X6.1	X6.2	X6.3	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	
1	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4
2	1	1	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	4	4	3	1	3	3	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	2	4	3	3	3	2	2	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4
5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
7	1	1	1	1	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
8	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
9	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
10	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	4	4	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	1	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
16	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Skor Total							Skor Rata-Rata						
X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	Y	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	Y
16	7	9	12	10	9	29	4.000	3.500	3.000	4.000	3.333	3.000	3.222
16	7	11	8	9	11	33	4.000	3.500	3.667	2.667	3.000	3.667	3.667
13	7	9	9	9	8	25	3.250	3.500	3.000	3.000	3.000	2.667	2.778
16	5	10	9	10	7	29	4.000	2.500	3.333	3.000	3.333	2.333	3.222
16	8	12	11	12	12	35	4.000	4.000	4.000	3.667	4.000	4.000	3.889
15	8	9	9	9	11	31	3.750	4.000	3.000	3.000	3.000	3.667	3.444
16	6	10	11	11	11	29	4.000	3.000	3.333	3.667	3.667	3.667	3.222
13	7	12	11	12	12	34	3.250	3.500	4.000	3.667	4.000	4.000	3.778
11	6	10	12	10	10	28	2.750	3.000	3.333	4.000	3.333	3.333	3.111
16	8	11	11	12	11	32	4.000	4.000	3.667	3.667	4.000	3.667	3.556
14	5	12	10	12	12	33	3.500	2.500	4.000	3.333	4.000	4.000	3.667
12	7	8	9	8	10	27	3.000	3.500	2.667	3.000	2.667	3.333	3.000
15	6	9	7	11	11	29	3.750	3.000	3.000	2.333	3.667	3.667	3.222
12	8	10	9	11	7	26	3.000	4.000	3.333	3.000	3.667	2.333	2.889
15	5	8	9	8	10	29	3.750	2.500	2.667	3.000	2.667	3.333	3.222
15	5	12	10	12	11	33	3.750	2.500	4.000	3.333	4.000	3.667	3.667
16	6	12	8	12	11	33	4.000	3.000	4.000	2.667	4.000	3.667	3.667
15	8	12	12	12	12	34	3.750	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.778
14	6	8	12	8	9	26	3.500	3.000	2.667	4.000	2.667	3.000	2.889
14	8	12	11	12	12	35	3.500	4.000	4.000	3.667	4.000	4.000	3.889
16	6	12	11	9	12	31	4.000	3.000	4.000	3.667	3.000	4.000	3.444
14	6	11	9	8	12	31	3.500	3.000	3.667	3.000	2.667	4.000	3.444
15	8	10	11	10	12	30	3.750	4.000	3.333	3.667	3.333	4.000	3.333
15	7	12	12	12	10	33	3.750	3.500	4.000	4.000	4.000	3.333	3.667
16	7	10	10	10	8	28	4.000	3.500	3.333	3.333	3.333	2.667	3.111
15	6	10	10	10	9	27	3.750	3.000	3.333	3.333	3.333	3.000	3.000
16	6	9	12	9	10	33	4.000	3.000	3.000	4.000	3.000	3.333	3.667
12	6	9	10	9	8	25	3.000	3.000	3.000	3.333	3.000	2.667	2.778
16	6	11	10	9	11	32	4.000	3.000	3.667	3.333	3.000	3.667	3.556
13	6	8	10	10	9	24	3.250	3.000	2.667	3.333	3.333	3.000	2.667
16	6	12	12	12	12	35	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.889
15	7	12	12	12	12	35	3.750	3.500	4.000	4.000	4.000	4.000	3.889
16	6	9	10	11	8	28	4.000	3.000	3.000	3.333	3.667	2.667	3.111
12	6	12	12	12	12	36	3.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
16	8	12	11	12	12	36	4.000	4.000	4.000	3.667	4.000	4.000	4.000



Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,692	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3,74	,443	35
X1.2	3,77	,426	35
X1.3	3,66	,591	35
X1.4	3,49	,612	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	10,91	1,434	,622	,552
X1.2	10,89	1,634	,437	,654
X1.3	11,00	1,353	,428	,665
X1.4	11,17	1,264	,474	,636

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,663	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3,37	,490	35
X2.2	3,20	,632	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	3,20	,400	,512	^a
X2.2	3,37	,240	,512	^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Reliability**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,713	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	3,51	,702	35
X3.2	3,49	,507	35
X3.3	3,43	,608	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	6,91	1,022	,437	,773
X3.2	6,94	1,114	,713	,452
X3.3	7,00	1,118	,503	,659

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,641	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X4.1	3,71	,458	35
X4.2	3,54	,561	35
X4.3	3,09	,742	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	6,63	1,123	,562	,458
X4.2	6,80	1,106	,389	,623
X4.3	7,26	,726	,476	,556

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,713	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X5.1	3,51	,702	35
X5.2	3,49	,507	35
X5.3	3,43	,608	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X5.1	6,91	1,022	,437	,773
X5.2	6,94	1,114	,713	,452
X5.3	7,00	1,118	,503	,659

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,679	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X6.1	3,57	,502	35
X6.2	3,54	,701	35
X6.3	3,29	,825	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X6.1	6,83	1,558	,630	,496
X6.2	6,86	1,420	,413	,686
X6.3	7,11	1,045	,518	,579

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,808	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3,03	,514	35
Y2	3,46	,505	35
Y3	3,43	,558	35
Y4	3,23	,547	35
Y5	3,49	,612	35
Y6	3,46	,741	35
Y7	3,37	,690	35
Y8	3,54	,741	35
Y9	3,69	,530	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	27,66	9,997	,513	,789
Y2	27,23	9,182	,813	,756
Y3	27,26	9,844	,507	,789
Y4	27,46	9,844	,520	,788
Y5	27,20	9,812	,454	,795
Y6	27,23	8,887	,564	,781
Y7	27,31	9,398	,486	,792
Y8	27,14	9,244	,473	,795
Y9	27,00	10,647	,289	,812



Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Observed behavioral regularities (X1)	35	2,75	4,00	3,6643	,37838
Norms (X2)	35	2,50	4,00	3,2857	,48938
Dominant values (X3)	35	2,67	4,00	3,4762	,48696
Philosophy (X4)	35	2,33	4,00	3,4476	,45697
Rules (X5)	35	2,67	4,00	3,4762	,48696
Organizational climate (X6)	35	2,33	4,00	3,4667	,53751
Kinerja Karyawan (Y)	35	2,67	4,00	3,4096	,38379
Valid N (listwise)	35				

Frequencies Frequency Table

Observed behavioral regularities (X1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	baik	5	14,3	14,3	14,3
	sangat baik	30	85,7	85,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Norms (X2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	baik	19	54,3	54,3	54,3
	sangat baik	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Dominant values (X3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	baik	11	31,4	31,4	31,4
	sangat baik	24	68,6	68,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Philosophy (X4)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak baik	1	2,9	2,9	2,9
	baik	9	25,7	25,7	28,6
	sangat baik	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Rules (X5)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	baik	11	31,4	31,4	31,4
	sangat baik	24	68,6	68,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Organizational climate (X6)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak baik	2	5,7	5,7	5,7
	baik	8	22,9	22,9	28,6
	sangat baik	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Kinerja Karyawan (Y)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	baik	15	42,9	42,9	42,9
	sangat baik	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Frequencies

Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sering	9	25,7	25,7	25,7
	Sangat sering	26	74,3	74,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sering	8	22,9	22,9	22,9
	Sangat sering	27	77,1	77,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jarang	2	5,7	5,7	5,7
	Sering	8	22,9	22,9	28,6
	Sangat sering	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jarang	2	5,7	5,7	5,7
	Sering	14	40,0	40,0	45,7
	Sangat sering	19	54,3	54,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	22	62,9	62,9	62,9
	Sangat setuju	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	11,4	11,4	11,4
	Setuju	20	57,1	57,1	68,6
	Sangat setuju	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	11,4	11,4	11,4
	Setuju	9	25,7	25,7	37,1
	Sangat setuju	22	62,9	62,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	18	51,4	51,4	51,4
	Sangat setuju	17	48,6	48,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5,7	5,7	5,7
	Setuju	16	45,7	45,7	51,4
	Sangat setuju	17	48,6	48,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

X4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	10	28,6	28,6	28,6
	Sangat setuju	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

X4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	2,9	2,9	2,9
	Setuju	14	40,0	40,0	42,9
	Sangat setuju	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

X4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	8	22,9	22,9	22,9
Setuju	16	45,7	45,7	68,6
Sangat setuju	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

X5.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	4	11,4	11,4	11,4
Setuju	9	25,7	25,7	37,1
Sangat setuju	22	62,9	62,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

X5.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	18	51,4	51,4	51,4
Sangat setuju	17	48,6	48,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

X5.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	2	5,7	5,7	5,7
Setuju	16	45,7	45,7	51,4
Sangat setuju	17	48,6	48,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

X6.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	15	42,9	42,9	42,9
Sangat setuju	20	57,1	57,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

X6.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	11,4	11,4	11,4
	Setuju	8	22,9	22,9	34,3
	Sangat setuju	23	65,7	65,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

X6.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	8	22,9	22,9	22,9
	Setuju	9	25,7	25,7	48,6
	Sangat setuju	18	51,4	51,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	11,4	11,4	11,4
	Setuju	26	74,3	74,3	85,7
	Sangat setuju	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	19	54,3	54,3	54,3
	Sangat setuju	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	2,9	2,9	2,9
	Setuju	18	51,4	51,4	54,3
	Sangat setuju	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5,7	5,7	5,7
	Setuju	23	65,7	65,7	71,4
	Sangat setuju	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	5,7	5,7	5,7
	Setuju	14	40,0	40,0	45,7
	Sangat setuju	19	54,3	54,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	14,3	14,3	14,3
	Setuju	9	25,7	25,7	40,0
	Sangat setuju	21	60,0	60,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	11,4	11,4	11,4
	Setuju	14	40,0	40,0	51,4
	Sangat setuju	17	48,6	48,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	14,3	14,3	14,3
	Setuju	6	17,1	17,1	31,4
	Sangat setuju	24	68,6	68,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	2,9	2,9	2,9
	Setuju	9	25,7	25,7	28,6
	Sangat setuju	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	





Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Organizational climate (X6), Norms (X2), Observed behavioral regularities (X1), Philosophy (X4), Rules (X5), Dominant values (X3) ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,914 ^a	,835	,799	1,548

- a. Predictors: (Constant), Organizational climate (X6), Norms (X2), Observed behavioral regularities (X1), Philosophy (X4), Rules (X5), Dominant values (X3)
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	338,444	6	56,407	23,539	,000 ^a
	Residual	67,098	28	2,396		
	Total	405,543	34			

- a. Predictors: (Constant), Organizational climate (X6), Norms (X2), Observed behavioral regularities (X1), Philosophy (X4), Rules (X5), Dominant values (X3)
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,035	3,644		,010	,992
	Observed behavioral regularities (X1)	,417	,181	,183	2,301	,029
	Norms (X2)	,073	,283	,021	,260	,797
	Dominant values (X3)	,979	,322	,414	3,039	,005
	Philosophy (X4)	,195	,208	,078	,940	,355
	Rules (X5)	,225	,269	,095	,835	,411
	Organizational climate (X6)	,913	,223	,426	4,096	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	Observed behavioral regularities (X1)	,373	,399	,177	,939	1,065
	Norms (X2)	,211	,049	,020	,919	1,088
	Dominant values (X3)	,826	,498	,234	,318	3,140
	Philosophy (X4)	,340	,175	,072	,869	1,151
	Rules (X5)	,605	,156	,064	,456	2,191
	Organizational climate (X6)	,789	,612	,315	,546	1,833

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Nonparametric Correlations

Correlations

			Unstandardized Residual
Spearman's rho	Observed behavioral regularities (X1)	Correlation Coefficient	,092
		Sig. (2-tailed)	,600
		N	35
	Norms (X2)	Correlation Coefficient	,048
		Sig. (2-tailed)	,783
		N	35
	Dominant values (X3)	Correlation Coefficient	,026
		Sig. (2-tailed)	,882
		N	35
Philosophy (X4)	Correlation Coefficient	-,009	
	Sig. (2-tailed)	,957	
	N	35	
Rules (X5)	Correlation Coefficient	,039	
	Sig. (2-tailed)	,824	
	N	35	
Organizational climate (X6)	Correlation Coefficient	,009	
	Sig. (2-tailed)	,957	
	N	35	
Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1,000	
	Sig. (2-tailed)	.	
	N	35	



SURAT KETERANGAN

Nomor : ~~95~~/Sp3.09.004/2007

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Holilur Rohman, SH.,MH.
Jabatan : Humas dan Hukum Muda
Unit Organisasi : Kantor Wilayah Perum Pegadaian Surabaya

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa di bawah ini :

Nama : YULI PUTRI UTAMI
NIM : 040214423
Fakultas / Jurusan : EKONOMI / MANAJEMEN
Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA
Alamat Rumah : Jl. Gubeng Kertajaya 33 B Surabaya

Telah melaksanakan kegiatan Penelitian untuk SKRIPSI di Perum Pegadaian Kantor Wilayah Surabaya selama 6 (enam) bulan terhitung mulai tanggal 5 Februari 2007 sampai dengan 24 Juli 2007 dengan SKRIPSI berjudul "PENGARUH KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR WILAYAH PERUSAHAAN UMUM PEGADAIAN SURABAYA".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 24 Juli 2007

An. Pemimpin Wilayah,

Holilur Rohman, SH.,MH.
Humas dan Hukum Muda