

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, *LOCUS OF CONTROL*,
DAN KETERAMPILAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PERUM PEGADAIAN KANTOR WILAYAH PADANG**

SKRIPSI

*Diajukan sebagai Salah Satu Syarat Untuk memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*



OLEH

FERI ANTONI
NIM. 65324 / 2005

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2011**

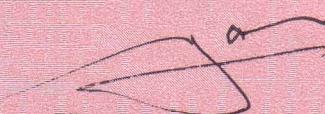
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, *LOCUS OF CONTROL*, DAN
KETERAMPILAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUM
PEGADAIAN KANTOR WILAYAH PADANG

Nama : Feri Antoni
NIM/ TM : 65324/ 2005
Program Studi : Manajemen
Keahlian : MSDM
Fakultas : Ekonomi

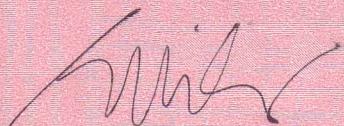
Disetujui Oleh

Pembimbing I



Kamaruddin, SE, M.S
NIP. 194707171976021001

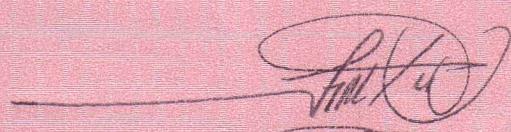
Pembimbing II



Rini Sarianti, SE, M.Si
NIP. 196503061990012001

Mengetahui:

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Hj. Susi Evanita, M.S
NIP. 196306081987032002

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

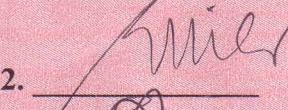
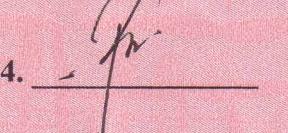
Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, *LOCUS OF CONTROL*, DAN KETERAMPILAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUM PEGADAIAN KANTOR WILAYAH PADANG

Nama : Feri Antoni
NIM/ TM : 65324/ 2005
Program Studi : Manajemen
Keahlian : MSDM
Fakultas : Ekonomi

Padang, Mei 2011

Tim Penguji

No. Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Kamaruddin, SE. M.S	1. 
2. Sekretaris	: Rini Sarianti, SE. M.Si	2. 
3. Anggota	: Rahmiati, SE. M.Sc	3. 
4. Anggota	: Perengki Susanto, SE. M.Sc	4. 

ABSTRAK

Feri Antoni. 65324-2005. Pengaruh Budaya organisasi, *Locus of control*, dan Keterampilan terhadap kinerja pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang. Skripsi. Program Studi Manajemen. Universitas Negeri Padang 2011.

Pembimbing **1. Kamaruddin, SE. M.S**
 2. Rini Sarianti, SE. MSi

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena di lapangan bahwa terdapat banyak permasalahan dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan dan menganalisis seberapa besar pengaruh: (1) Budaya Organisasi dan *Locus of control* terhadap Keterampilan pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang, dan (2) Budaya Organisasi, *Locus of control*, dan Keterampilan terhadap kinerja pegawai di Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang.

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Perum Pegadaian Kantor wilayah Padang. Sampel diambil berdasarkan total sampling sebanyak 39 pegawai. Alat pengumpul data yang digunakan berupa angket model *skala likert* yang telah diuji validitas dan reabilitasnya. Data diolah dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

Data angket dianalisis secara statistik dengan menggunakan program SPSS versi 15.00 *for Windows*. Berdasarkan analisis data ditemukan bahwa: (1) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keterampilan pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang, sedangkan *Locus of control* tidak berpengaruh signifikan terhadap Keterampilan Pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang (2) Budaya Organisasi dan Keterampilan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang, sedangkan *Locus of control* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka disarankan agar Pimpinan Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang untuk mengingatkan dan menghimbau kepada pegawai agar Budaya Organisasi dapat diterapkan dengan baik agar tercipta Budaya Organisasi yang kuat yang diharapkan akan memperbaiki kinerja dan meningkatkan Keterampilan para pegawainya melalui pendidikan dan pelatihan-pelatihan agar kinerja pegawai dapat meningkat.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ Pengaruh Budaya organisasi, *Locus of control*, dan Keterampilan terhadap Kinerja pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang”. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Sarjana Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universtas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pembimbing I Bapak Kamaruddin SE, MS dan pembimbing II Ibu Rini Sarianti SE, M.Si atas bimbingan dan arahannya kepada penulis. Selanjutnya, dengan kerendahan hati penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Syamsul Amar B, MS selaku Dekan Fakultas Ekonomi-Universitas Negeri Padang.
2. Ibu Dr. Hj. Susi Evanita, MS dan Bapak Abror, SE. ME selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi-Universitas Negeri Padang.
3. Bapak Perengki Susanto, SE. M.Sc dan Ibu Rahmiati, SE. M.Sc selaku dosen pengaji

4. Bapak dan Ibu Staf Pengajar beserta Karyawan Fakultas Ekonomi-Universitas Negeri Padang
5. Kedua orang tua, paman, kakak, adik beserta keluarga besar penulis atas dukungan moril dan materil dalam penyelesaian studi.
6. Sahabat dan teman-teman seperjuangan pada Program Studi Manajemen yang selalu bersama dalam suka dan duka selama masa perkuliahan.
Serta semua yang telah memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis, namun tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Hanya ucapan terima kasih yang dapat penulis haturkan semoga Allah SWT memberikan limpahan rahmat dan balasan berlipat ganda.

Akhirnya dengan kerendahan hati, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritikan dari pembaca yang tentunya bersifat membangun, atas kritik dan saran dari pembaca penulis ucapan banyak terima kasih. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, dan penulis khususnya. Amin.

Padang, Mei 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Pembatasan Masalah	10
D. Perumusan Masalah.....	11
E. Tujuan Penelitian.....	11
F. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori.....	13
1. Kinerja.....	13
a. Pengertian Kinerja.....	13
b. Penilaian Kinerja.....	13
c. Tujuan Penilaian Kinerja	14
d. Metode Penilaian Kinerja.....	14
e. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	17
f. Indikator Kinerja	18
2. Keterampilan	19
a. Pengertian keterampilan	19

b.	Jenis-jenis keterampilan	20
c.	Indikator Keterampilan.....	21
d.	Faktor-faktor yang mempengaruhi Keterampilan	22
3.	Budaya Organisasi	23
a.	Pengertian Budaya Organisasi.....	23
b.	Fungsi Budaya Organisasi.....	24
c.	Indikator Budaya Organisasi	25
4.	<i>Locus Of Control</i>	26
a.	Pengertian <i>Locus of control</i>	26
b.	Jenis-jenis <i>Locus of control</i>	26
c.	Karakteristik <i>Locus of control</i>	27
d.	Fungsi <i>Locus of control</i>	29
e.	Indikator <i>Locus of control</i>	29
5.	Hubungan antara Budaya Organisasi, <i>Locus of control</i> , dan Keterampilan dengan Kinerja	30
6.	Penelitian Terdahulu.....	31
B.	Kerangka Konseptual	32
C.	Hipotesis	33

BAB III METODE PENELITIAN

A.	Jenis Penelitian	34
B.	Tempat dan Waktu Penelitian	34
C.	Populasi dan Sampel.....	35
D.	Jenis Data Penelitian.....	36
E.	Teknik Pengumpulan Data	36
F.	Definisi Operasional.....	37
G.	Instrumen Penelitian.....	38
H.	Uji Coba Instrumen Penelitian	40

I. Hasil Uji Coba Instrumen Penelitian	42
J. Teknik Analisis Data	43
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	50
B. Karakteristik Responden	56
C. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	58
D. Analisis Induktif Variabel Penelitian	69
a. Uji Normalitas.....	69
b. Uji Homogenitas.....	70
c. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	72
E. Analisis pengaruh Budaya organisasi, <i>Locus of control</i> , dan Keterampilan terhadap kinerja	81
F. Uji Hipotesis.....	82
G. Pembahasan Hasil Penelitian.....	85
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	89
B. Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	92
LAMPIRAN	94

DAFTAR TABEL

Table	Halaman
Tabel 1.1 Pencapaian Program Kerja Pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang	3
Tabel 1.2 Data Absensi Pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang Tahun 2010	6
Tabel 3.1 Rekapitilasi Jumlah Pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang Tahun 2010	35
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Penelitian	40
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas	42
Tabel 3.4 Hasil Uji Reliabilitas	43
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	57
Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja	57
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja	59
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Keterampilan	62
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	65
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Locus Of Control</i>	68
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas Sebaran Data	69
Tabel 4.9 Hasil Uji Homogenitas Sebaran Data	71
Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Uji F	74
Tabel 4.11 Hasil Perhitungan Uji <i>-t</i>	74
Tabel 4.12 Hasil Perhitungan Uji F	75
Tabel 4.13 Hasil Perhitungan Uji <i>-t</i>	76

Tabel 4.14 Hasil Perhitungan Uji F	77
Tabel 4.15 Hasil Perhitungan Uji -t	77
Tabel 4.16 Tabel Matriks Korelasi Jalur	77
Tabel 4.17 Hasil Perhitungan Uji F	79
Tabel 4.18 Hasil Perhitungan Uji -t	80
Tabel 4.19 Ringkasan Interpretasi	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual	33
2. Struktur Hubungan dan Pengaruh variabel X1, X2, dan X3 Terhadap Kinerja Pegawai	46
3. Struktur Hubungan dan Pengaruh variabel X1 dan X2 Terhadap Keterampilan	46
4. Struktur Hubungan dan Pengaruh Variabel X1, X2, dan X3 Terhadap Kinerja Pegawai	47
5. Struktur Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Locus of control</i> , dan Keterampilan Terhadap Kinerja.....	72
6. Struktur Hubungan dan Pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap variabel X3	73
7. Diagram Jalur Setelah variabel X2 Dikeluarkan Dari Model	75
8. Struktur Hubungan dan Pengaruh variabel X1, X2 dan X3 Terhadap Variabel Y	76
9. Diagram Jalur Setelah Variabel X2 Dikeluarkan Dari Model	79

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	95
2. Surat Izin Penelitian.....	102
3. Kuesioner Penelitian.....	106
4. Tabulasi Jawaban Kuesioner	113
5. Output Analisis Jalur SPSS versi 15.00.....	117
6. Tabel Distribusi Frekuensi.....	123
7. Frecuency Table	128
8. Uji Normalitas dan Homogenitas	138

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung pada keandalan dan kemampuan karyawan dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat pada organisasi tersebut, karena tujuan instansi dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam setiap organisasi.

Tercapainya tujuan organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu karyawan yang berkualitas adalah karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaannya dan mempunyai kinerja yang baik yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Karena pada dasarnya keberhasilan organisasi secara keseluruhan adalah kontribusi dari hasil kerja atau kinerja yang baik dari karyawan.

Menurut Rivai (2004:309) “Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya”. Kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi pegawai maupun

organisasi, sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja harus diperhatikan dan ditingkatkan.

Perum Pegadaian merupakan perusahaan umum yang berstatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang pegadaian. Sebagai salah satu badan usaha milik Negara, seharusnya Perum Pegadaian bisa memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Oleh karena itu untuk dapat melaksanakan pelayanan yang lebih baik tersebut, para pegawai yang ada di Perum Pegadaian dituntut untuk dapat menerapkan langkah-langkah yang mendorong kreativitas dan produktivitas pegawai sehingga selain meningkatkan kinerja kerja pegawai, juga turut meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan, diduga tingkat kinerja Pegawai perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang masih rendah, hal ini terlihat dari data pencapaian program kerja pegawai perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang sebagai berikut:

Tabel 1.1
Pencapaian Program Kerja pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang
tahun 2010

Sasaran atau program kerja	Target minimal	Realisasi
Bidang Keuangan: - Penyusunan dan penyempurnaan sistem dan prosedur anggaran dan permodalan - penyampaian laporan keuangan yang akurat dan tepat waktu	70% 100%	60% 100%
Bidang Logistik : - Menyediakan sarana dan prasarana untuk mendukung terciptanya pelayanan sesuai standar	70%	50%
Bidang SDM - Sosialisasi organisasi dan tata kerja yang berbasis kompetensi - menentukan kebutuhan pegawai sesuai dengan azas efisiensi dan efektifitas	70% 70%	70% 60%
Bidang TI - Peningkatan kemampuan dibidang teknologi informasi - penerapan aplikasi SISCADU secara parallel dengan aplikasi simda - pengelolaan/maintenance/website dan internet	70% 75% 80%	60% 70% 75%
Bagian Operasional: - pemasangan iklan, promosi - Pemeliharaan nasabah melalui pengembangan jenis, bentuk, dan sistem pelayanan	80% 70%	65% 45%

Sumber : bag. SDM Perum Pegadaian kantor Wilayah padang

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa pencapaian program kerja Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang secara umum belum mencapai target yang telah ditetapkan. Pada program penyusunan dan penyempurnaan sistem dan prosedur anggaran dan permodalan terlihat bahwa realisasinya atau yang sudah tercapai sebesar 60%, hal ini berarti bahwa pencapaian program kerja ini belum mencapai target minimal yang telah ditetapkan yaitu sebesar 70% yang juga berarti bahwa kinerja pegawai masih rendah. Begitu juga dengan program pemeliharaan nasabah melalui pengembangan jenis, bentuk, dan sistem pelayanan, terlihat masih jauh dari target minimal yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan pencapaian sebesar 45%. Hal ini dapat dilihat dari masih rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah seperti sistem antrian yang tidak jelas karena tidak memakai nomor antrian. Menyediakan sarana dan prasarana untuk mendukung terciptanya pelayanan sesuai standar juga salah satu program kerja pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang yang realisasinya belum sesuai dengan target. Hal ini terlihat dari belum maksimalnya pendistribusian dan penempatan sarana dan prasarana pendukung pelayanan. Adapun pada program sosialisasi organisasi dan tata kerja yang berbasis kompetensi terlihat hasil yang dicapai sudah sesuai dengan target yang telah ditentukan, yaitu sebesar 70% yang artinya program kerja ini sudah dapat dianggap berhasil begitu juga dengan program penyampaian laporan keuangan yang akurat dan tepat waktu juga sudah sesuai dengan target yang ditetapkan yaitu sebesar 100%, Namun

program-program kerja lainnya terlihat masih belum mencapai hasil yang maksimal, Hal ini menunjukkan masih rendahnya kinerja pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang. Jika hal tersebut dibiarkan begitu saja tanpa dilakukan perbaikan-perbaikan pada pegawai, maka akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan itu sendiri.

Pengelolaan untuk mencapai kinerja Perum pegadaian Kantor Wilayah Padang yang tinggi harus dilakukan terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan dalam melayani masyarakat dibidang Pegadaian. Hal tersebut tidak terlepas dari pengaruh budaya organisasi yang tercermin dari orientasi hasil yang dicapai karyawan serta bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuat, bagaimana imbalan dibagikan, bagaimana organisasi respon terhadap lingkungannya.

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi menurut Robbins (2006:719) Budaya Organisasi yang kuat memberikan pemahaman yang jelas tentang cara penyelesaian urusan organisasi, memberikan stabilitas pada organisasi sehingga tujuan organisasi bisa tercapai.

Dalam melaksanakan fungsinya untuk memberikan pelayanan dibidang pegadaian, Perum Pegadaian menerapkan sistem pelayanan melalui budaya organisasi yang dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya, yaitu melalui peningkatan kualitas dan

produktivitas pelaksanaan tugas dibidang pelayanan terhadap nasabah, mendorong upaya untuk mengefektifkan sistem pelayanan.

Budaya Organisasi yang ada di Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang di antaranya adalah “INTAN” (Inisiatif, Nilai moral yang tinggi, Terampil, Adi layanan, Nuansa citra) dengan budaya tersebut turut mendorong berkembangnya instansi sampai pada keadaan seperti sekarang ini, namun, pada Penerapannya Budaya Organisasi di Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang masih di rasa kurang kuat tertanam pada pegawainya. Hal ini terlihat dari masih rendahnya disiplin pegawai, dimana disiplin pegawai merupakan salah satu wujud dari Budaya organisasi yang ada di Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang yaitu nilai moral yang tinggi, rendahnya dipislin pegawai dapat dilihat dari data absensi pegawai sebagai berikut:

Tabel 1.2
Data absensi pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang tahun 2010

Bulan	Jumlah pegawai	Hari kerja	Jumlah absensi	Tingkat kemangkiran
Januari	39	20	2	0,25%
Februari	39	19	5	0,67%
Maret	39	22	8	0,93%
april	39	21	3	0,36%
Mei	39	19	5	0,67%
Juni	39	21	7	0,85%
Juli	39	22	6	0,70%
Agustus	39	22	13	1,51%
September	39	22	8	0,93%
Okttober	39	21	8	0,97%
November	39	21	2	0,24%
Desember	39	22	9	1,05%

Sumber : bag. SDM Perum Pegadaian kantor Wilayah padang

Berdasarkan Tabel 1.2 terlihat adanya peningkatan angka kemangkiran dari absensi pegawai yang berfluktuatif atau mengalami pasang surut, Tingkat kemangkiran yang paling tinggi terjadi pada bulan Agustus yaitu sebesar 1,51%, pada bulan desember 2010 tingkat kemangkiran juga tinggi yaitu sebesar 1,05%. Tingkat kemangkiran paling rendah terjadi pada bulan januari 2010 yaitu sebesar 0,25%. Berdasarkan standar ketidakhadiran pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang ditetapkan sebesar 0,50%. hal ini menggambarkan masih lemahnya Budaya Organisasi yang diwujudkan dalam tingkat kedisiplinan pegawai. Selain itu, fenomena yang terlihat oleh penulis saat melakukan observasi adalah beberapa pegawai terlihat sering mengobrol tentang hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan dan ada juga pegawai yang terlihat sedang membaca majalah pada waktu jam kerja, hal ini pada akhirnya akan berpengaruh pada rendah nya kinerja pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang.. Masalah tersebut perlu di antisipasi agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

Falikhatun (www.scribd.com, diakses tanggal 1 agustus 2010) menyatakan bahwa kinerja juga dipengaruhi oleh tipe personalitas individu yaitu individu dengan *Internal Locus of control* lebih banyak berorientasi pada tugas yang dihadapinya, sehingga akan meningkatkan kinerjanya.. berdasarkan penjelasan yang diberikan oleh pihak HRD di Perum Pegadaian menyangkut tentang *Locus of control*, penulis mendapatkan informasi bahwa beberapa pegawai cenderung kurang aktif dalam

menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, pegawai lebih menyenangi perintah dari atasan, pegawai kurang berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan segera sehingga kinerjanya tidak berorientasi pada produktivitas tugas.

Penurunan Kinerja pegawai dapat menimbulkan perasaan yang tidak nyaman bagi pegawai, sehingga menyebabkan ketidakberdayaan dan kekhawatiran. Selain itu adanya sikap kurang percaya diri terhadap kemampuannya sendiri terkadang berdampak negatif pada kinerjanya. Kegagalan kerja karyawan dipandang oleh sebagian karyawan sebagai penilaian dari pimpinan, di sisi lain keberhasilan pegawai dipandang sebagai hasil dari kemampuan (keterampilan).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah keterampilan. Menurut Gibson (1996:127) salah satu faktor yang memainkan peran penting dalam kinerja individu adalah kemampuan dan keterampilan. Artinya tercapai atau tidaknya kinerja dipengaruhi oleh keterampilan yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Dengan keterampilan yang dimiliki dapat membantu pegawai dalam melaksanakan setiap pekerjaan dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik

Berdasarkan penjelasan yang diberikan oleh pihak HRD Perum Pegadaian kantor wilayah Padang, penulis mendapatkan informasi bahwa terdapat beberapa pegawai yang memiliki keterampilan kerja belum cukup baik, seperti keterampilan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan prosedur kerja dan meminimalisir kesalahan dalam bekerja,

dan keterampilan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan, serta keterampilan dalam penggunaan teknologi untuk mendukung pekerjaan, Hal tersebut mempengaruhi kinerja pegawai di Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang.

Kinerja pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen karena kinerja tersebut berhubungan langsung dengan pelayanan kepada masyarakat, sehingga apabila pelayanannya baik maka masyarakat atau nasabah akan merasa puas dengan kinerja Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang.

Budaya organisasi di Perum Pegadaian kantor wilayah Padang perlu diteliti karena dengan penerapan budaya kerja yang baik dan kuat akan membuat pegawai mempunyai motivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan keterampilan yang dimiliki yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Disamping itu Kinerja karyawan juga ditentukan oleh faktor individual, yang antara lain berupa karakteristik psikologis yaitu *Locus of control*, dengan pengelolaan *locus of control* yang baik akan mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik pula dengan didukung keterampilan yang mereka miliki.

Berdasarkan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of control* dan Keterampilan Terhadap Kinerja Pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang**”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Masih kurangnya kesadaran pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan mengakibatkan pencapaian target program kerja tidak maksimal
2. masih rendahnya kedisiplinan pegawai di Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang
3. Keterampilan yang dimiliki pegawai belum bisa meningkatkan kinerja pegawai
4. Beberapa pegawai cenderung kurang aktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya
5. pegawai lebih menyenangi perintah dari atasan, pegawai kurang berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan segera

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang dikemukakan diatas, agar penelitian ini dapat dilakukan secara terarah dan jelas, maka penulis membatasi masalah ini pada pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of control*, dan keterampilan terhadap kinerja pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sejauh mana pengaruh Budaya Organisasi dan *Locus of control* terhadap Keterampilan Pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang
2. Sejauh mana pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of control* dan keterampilan terhadap Kinerja Pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menyelidiki seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi dan *Locus of control* terhadap Keterampilan Pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang.
2. Untuk menyelidiki pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of control* dan Keterampilan terhadap Kinerja pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang

F. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis, sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

2. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, sebagai sumbangan ilmiah dalam dunia pendidikan khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam kajian mengenai Budaya Organisasi, *Locus of control* Keterampilan. dan diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan dalam menjelaskan alasan-alasan praktis yang dianggap mempengaruhi kinerja pegawai.
3. Bagi perusahaan atau instansi, sebagai bahan pertimbangan dan masukan yang nantinya dapat digunakan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja perusahaan atau instansi.

BAB II

KAJIAN TEORITIS, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. KAJIAN TEORI

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Wirawan (2009:5) Kinerja adalah “keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”. Pengertian lain mengenai kinerja menurut Rivai (2004:309) “Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu catatan hasil pekerjaan seorang pegawai berdasarkan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya selama periode waktu tertentu dan mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan organisasi.

b. Penilaian Kinerja

Menurut griffin (2002:254) Penilaian Kinerja adalah “evaluasi formal terhadap kinerja seorang karyawan untuk menentukan tingkat keefektifan pelaksanaan pekerjaan karyawan tersebut”. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat

yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran (Rivai, 2004:309)

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Rivai (2004:311) menjelaskan bahwa Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok yaitu:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM dimasa yang akan datang
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan kerja dan memperkuat hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administrative, yang meliputi: (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja, dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi: (a) perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi terhadap system SDM, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan
4. Dokumentasi, yang meliputi: (a) criteria untuk Validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan SDM, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

d. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2004:324) “metode atau teknik penilaian kinerja dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan”.

1) Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi diwaktu yang lalu, metode penilaian ini meliputi:

a) Skala peringkat (*Rating Scale*)

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, dimana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Penilaian didasarkan pada pendapat para penilai, dan seringkali kriterianya tidak berkaitan langsung dengan hasil kerja.

b) Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Penilaian dalam metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai tinggal memilih kata atau pertanyaan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan. Selain itu, sebagai penilai biasanya atasan langsung.

c) Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Method*)

Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama.

d) Metode peristiwa kritis (*critical incident method*)

Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan. Pernyataan-pernyataan tersebut disebut sebagai insiden kritis dan biasanya dicatat oleh atasan selama masa penilaian untuk setiap karyawan yang amat berguna dalam memberikan umpan balik karyawan yang bersangkutan.

e) Metode catatan prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional.

f) Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

g) Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Disini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

h) Tes dan observasi prestasi kerja

Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid dan reliabel. Untuk jenis pekerjaan tertentu penilaian dapat berupa tes dan observasi.

i) Pendekatan evaluasi komparatif

Metode ini menggunakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2) Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Metode ini terdiri dari dua cara, yaitu :

a) Penilaian Diri Sendiri (*Self Appraisal*)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuata-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

b) Penilaian Berdasarkan Sasaran (*Management By Objective*)

Manajemen berdasarkan sasaran artinya adalah salah satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

c) Penilaian Secara Psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan

dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis.

d) *Pusat Penilaian (Assesment Center)*

Pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Saydam (1997:486) menyatakan “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, kesehatan, dan lingkungan kerja”.

Keterampilan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Gibson (1996:127) mengatakan bahwa “keterampilan memainkan peran penting dalam perilaku dan kinerja individu”.

Sedangkan menurut Rivai (2004:309) mengatakan bahwa “kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sudah sepatutnya memiliki derajat ketersediaan dan tingkat kemampuan tertentu”.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Noe (1994 dalam Wibowo 2001) meliputi strategi organisasional (nilai dan tujuan), batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual (keterampilan dan kemampuan). Selanjutnya menurut Falikhatun (www.scribd.com, diakses tanggal 1 agustus 2010) menyatakan bahwa kinerja juga dipengaruhi oleh tipe

personalitas individu, yaitu individu dengan *Internal Locus of control* lebih banyak berorientasi pada tugas yang dihadapinya, sehingga akan meningkatkan kinerjanya.

Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja berdasarkan teori diatas antara lain keterampilan, budaya organisasi, *Locus of control*, lingkungan kerja, tingkat pendidikan, kesehatan dan pengalaman kerja

f. Indikator Kinerja

Menurut Desler (2003:329) indikator kinerja pegawai antara lain:

- 1) Kualitas kerja; akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan
- 2) Produktifitas; kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu
- 3) Pengetahuan mengenai pekerjaan; keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan
- 4) Keandalan, kapabilitas individu yang dapat diandalkan dan mampu untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan yang diharapkan
- 5) Keterpercayaan; tingkat dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutannya
- 6) Ketersediaan; tingkat dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran
- 7) Kebebasan; tingkat dimana pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi

Sedangkan menurut Wirawan (2009:91) indikator-indikator dari kinerja antara lain, yaitu:

- a. Kuantitas kerja; pertimbangkan volume prestasi kerja
- b. Kualitas kerja; pertimbangkan keakuratan, ketepatan, kerapian, dan kelengkapan dalam melaksanakan kewajiban
- c. Dapat dipercaya; pertimbangkan dapat dipercayanya karyawan untuk memenuhi komitmen kerja
- d. Inisiatif; pertimbangkan kemandirian, penggunaan akal, dan kemauan untuk menerima tanggung jawab
- e. Adaptabilitas; pertimbangkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan
- f. Kerja sama; pertimbangkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain

Berdasarkan uraian indikator diatas maka indikator kinerja yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Keandalan
- 3) Inisiatif
- 4) Kerjasama

2. Keterampilan

a. Pengertian Keterampilan

Menurut Gibson (1996:127) “keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas, seperti keterampilan mengoperasikan komputer , atau keterampilan berkomunikasi dengan jelas untuk tujuan dan misi kelompok”.

Keterampilan didasari oleh kemampuan. Keterampilan (kemampuan) merupakan kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu (Robbins, 2006:52)

b. Jenis-jenis keterampilan

Menurut Robbins (2006:52) jenis keterampilan atau kemampuan antara lain:

A. Kemampuan intelektual

Kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Secara umum, semakin banyak pemrosesan informasi yang ada dalam suatu pekerjaan, semakin banyak kecerdasan umum dan kemampuan verbal yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan sukses.

Berbagai uji yang dirancang untuk mengetahui tingkat kemampuan intelektual seseorang (IQ), namun tidak selamanya IQ menentukan kinerjanya. Maka kemampuan intelektual ini diikuti oleh kemampuan verbal, numeris, runga, dan perceptual.

B. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik yaitu kemampuan menjalankan tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik-karakteristik serupa.

Sedangkan menurut Wirawan (2009:29) keterampilan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Keterampilan horizontal, yaitu luasnya cakupan keterampilan dalam bentuk jumlah tugas-tugas secara horizontal yang dapat dilakukan oleh seorang pegawai.

- b. Keterampilan vertikal, yaitu tinggi rendahnya keterampilan dalam level birokrasi organisasi
- c. Keterampilan mendalam, yaitu tinggi rendahnya keterampilan untuk melaksanakan sejumlah bidang pekerjaan yang sama
- d. Keterampilan dasar, yaitu tinggi rendahnya keahlian dalam keterampilan dasar, seperti matematika, kefasihan berbahasa asing, dan keterampilan komunikasi

c. Indikator keterampilan

Griffin (2002:160) membagi keterampilan menjadi beberapa kategori sebagai berikut:

- 1) Keterampilan teknis (*technical skill*). Merupakan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas khusus. pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melakukan sebuah kegiatan dan kemampuan untuk menggunakan peralatan
- 2) Keterampilan untuk melakukan hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*). Merupakan kemampuan untuk mengerti dan bekerja sama dengan orang lain. pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses-proses hubungan antar pribadi, kemampuan berkomunikasi, serta kemampuan untuk membuat hubungan yang efektif dan kooperatif.
- 3) Keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Merupakan kemampuan untuk berfikir pada hal-hal yang abstrak,

mendiagnosa dan menganalisa situasi yang berbeda serta melihat jauh ke depan keadaan dalam membentuk konsep yang didalamnya terdapat kreatifitas dan pemecahan masalah, berfikir secara induktif dan deduktif.

Berdasarkan pernyataan diatas maka keterampilan seseorang dalam bekerja dapat dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur kerja
2. Kemampuan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Kemampuan mengantisipasi munculnya permasalahan dan kesalahan dalam bekerja

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi Keterampilan

Keterampilan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Menurut Pfeffer (www.google.com diakses tanggal 6 Mei tahun 2011) mengatakan bahwa “Budaya Organisasi yang kuat mampu mengelola SDM organisasi dan selanjutnya akan mempengaruhi keterampilan, kemampuan SDM, dan serta kesesuaiannya dengan system yang ada”.

Deal dan Kennedy (www.google.com diakses tanggal 2 Januari 2011) menggambarkan bagaimana budaya organisasi mempengaruhi keterampilan seseorang dalam usaha meningkatkan kinerjanya. budaya organisasi yang kuat mampu membantu pegawai mengerjakan tugasnya dengan lebih baik sehingga pegawai yang terlatih dalam budaya kerja akan mampu memecahkan permasalahan dengan bantuan keahlian atau keterampilan yang dimiliki.

Keterampilan juga di pengaruhi oleh *Locus of control*. Rotter (www.google.com diakses tanggal 1 Agustus 2010) menjelaskan bahwa ”*Locus Of Control* mempengaruhi keterampilan seseorang dan usaha yang akan mereka lakukan, sehingga akan turut mempengaruhi kinerja mereka”. Individu dengan *Internal Locus Of Control* lebih banyak berorientasi pada tugas yang dihadapinya, memiliki motivasi yang lebih besar, suka bekerja keras, optimis dengan kemampuan (keterampilan) yang mereka miliki, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.

Menurut Kahle (www.scribd.com diakses 6 Mei 2011) diakses tanggal Para karyawan yang memiliki *Internal locus of control* cenderung akan sangat termotivasi untuk sukses dalam program pelatihan karena mereka percaya bahwa penguasaan keterampilan kerja berada di bawah kendali mereka dan ada dalam kemampuan mereka. Mereka juga cenderung akan menerima feedback dan melakukan sesuatu untuk mengoreksi kekurangan mereka. Mereka juga menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan dan karir, dibandingkan dengan karyawan yang memiliki *External locus of control*.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi Menurut Robbins (2006:721), adalah “sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain”. Selanjutnya Budaya Organisasi menurut Mansoer (1989:42) diartikan

sebagai suatu system yang membentuk pengertian bersama, ada kesepakatan batin yang dihormati bersama. Budaya Organisasi adalah persepsi yang terdapat dalam organisasi. Persepsi para karyawan yang berbeda-beda dibentuk oleh persepsi organisasi dalam kecenderungan yang berwujud sama.

Pendapat lain mengenai budaya organisasi menurut Shein dalam Mckenna (2000:63), adalah:

“Pola asumsi-asumsi yang mendasar dimana kelompok yang ada menciptakan, menemukan atau berkembang dalam proses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal”.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi merupakan suatu sistem yang berisikan norma-norma berperilaku, sosial, dan norma yang dianut oleh setiap individu didalamnya untuk mengarahkan tindakan mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Fungsi Budaya organisasi

Menurut Robbins (2006:725) Budaya melakukan sejumlah fungsi didalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi

3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas
dan pada kepentingan individu

4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang
memandu serta membentuk sikap dan perilaku pegawai

Budaya organisasi yang kuat mempunyai pengaruh besar
kepada karyawan dibandingkan dengan organisasi yang berbudaya
lemah. Semakin diterima nilai-nilai pokok organisasi oleh para
karyawan semakin besar komitmennya terhadap nilai tersebut,
semakin kuat pula budaya organisasi (mansoer, 1989:44)

c. Indikator Budaya organisasi

Dalam Robbins (2006:721) dikemukakan karakteristik primer
yang kesemuanya menjadi elemen penting dari suatu budaya
organisasi, yang selanjutnya dijadikan indikator untuk mengukur
budaya organisasi dalam penelitian ini, yaitu:

1. Memperhatikan kerincian, sejauhmana para karyawan
diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan),
analisis, dan perhatian kepada rincian.
2. Orientasi hasil, sejauhmana manajemen memfokuskan
pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang
digunakan untuk mencapai hasil itu.
3. Orientasi orang, sejauhmana keputusan manajemen
memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang
didalam organisasi itu.
4. Orientasi tim, sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan
disekitar tim-tim, bukannya individu-individu
5. Keagresifan, sejauhmana orang-orang itu agresif dan
kompetitif bukannya santai-santai.
6. Kemantapan, sejauhmana kegiatan organisasi
menekankan dipertanyakannya status quo sebagai
kontras dari pertumbuhan.

4. *Locus Of Control*

a. Pengertian *Locus of control*.

Locus of control menurut Robbins (2006:132) adalah tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Sedangkan menurut Gibson (1996:161) *Locus of control* adalah letak kendali individu mencerminkan tingkat dimana mereka percaya bahwa perilaku mereka mempengaruhi apa yang terjadi pada mereka.

b. Jenis-jenis *Locus of control*

Menurut Robbins (2006:132) *Locus of control* dibedakan menjadi dua yaitu sebagai berikut

1. *Locus of control internal*, individu yang yakin bahwa mereka mengendalikan apa yang terjadi pada mereka. Seseorang yang memiliki *Internal locus of control* akan menjadi lebih aktif dan mampu memilih informasi yang dia butuhkan. Dengan kemampuannya sendiri ia dapat membuat keputusan dan bertanggung jawab atas keputusan yang ia buat sendiri, apakah itu baik atau buruk.
2. *Locus of control eksternal*, yaitu individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan-kekuatan luar seperti nasib baik dan kesempatan. Seseorang yang memiliki *Eksternal locus of control* akan cenderung kurang tekun dalam usaha untuk mencapai

tujuannya dengan memanfaatkan kesempatan yang tersedia dan menyandarkan hidupnya secara berlebihan pada kekuatan yang ada diluar dirinya. Konsekuensi yang diterimanya adalah mereka akan cenderung berlaku pasif.

Dibandingkan dengan individu dengan *External Locus of control*, individu yang mempunyai *Internal Locus of control* menunjukkan motivasi yang lebih besar, menyukai hal-hal yang bersifat kompetitif, suka bekerja keras, merasa dikejar waktu dan ingin selalu berusaha lebih baik daripada kondisi sebelumnya, sehingga mengarah pada pencapaian prestasi yang lebih tinggi.

c. Karakteristik *Locus of control*

Perbedaan karakteristik antara *Internal locus control* dengan *External locus of control* menurut Crider (www.google.com, diakses tanggal 1 Agustus 2010) sebagai berikut :

1. *Internal locus of control*
 1. Suka bekerja keras.
 2. Memiliki inisiatif yang tinggi
 3. Selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah.
 4. Selalu mencoba untuk berpikir seefektif mungkin.
 5. Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil.

2. *External locus of control*

1. Kurang memiliki inisiatif.
2. Mudah menyerah, kurang suka berusaha karena mereka percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol
3. Kurang mencari informasi
4. Mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan
5. Lebih mudah dipengaruhi dan tergantung pada petunjuk orang lain

Pada orang-orang yang memiliki *Internal Locus of control* faktor kemampuan dan usaha terlihat dominan, oleh karena itu apabila individu dengan *Internal Locus of control* mengalami kagagalan mereka akan menyalahkan dirinya sendiri karena kurangnya usaha yang dilakukan. Begitu pula dengan keberhasilan, mereka akan merasa bangga atas hasil usahanya. Hal ini akan membawa pengaruh untuk tindakan selanjutnya dimasa akan datang bahwa mereka akan mencapai keberhasilan apabila berusaha keras dengan segala kemampuannya.

Sebaliknya pada orang yang memiliki *External Locus of control* melihat keberhasilan dan kegagalan dari faktor kesukaran dan nasib, oleh karena itu apabila mengalami kegagalan mereka cenderung menyalahkan lingkungan sekitar yang menjadi penyebabnya. Hal itu tentunya berpengaruh terhadap tindakan dimasa datang, karena merasa

tidak mampu dan kurang usahanya maka mereka tidak mempunyai harapan untuk memperbaiki kegagalan tersebut.

d. Fungsi *Locus of control*

Menurut maaruthi (www.mindtools.com diakses tanggal 1 desember 2010) fungsi dari pengelolaan *Locus Of Control* adalah sebagai berikut:

1. Membentuk individu yang pekerja keras dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan.
2. Terlibat dalam kegiatan yang akan memperbaiki situasi.
3. Menumbuhkan tekad berjuang untuk prestasi.
4. Memiliki rasa ingin tahu yang besar
5. Berusaha mencari informasi yang dapat digunakan untuk menciptakan hasil yang positif di masa depan.
6. Untuk menciptakan gaya manajemen yang lebih partisipatif.

e. Indikator *Locus of control*

Berdasarkan beberapa teori yang dikemukakan di atas, yang menjadi indikator dalam penelitian ini adalah *internal locus of control* karena secara teori *internal locus of control* lebih berpengaruh pada keterampilan (kemampuan) dan kinerja dibandingkan dengan *external locus of control*.

5. Hubungan antara Budaya Organisasi, *Locus of control* dan Keterampilan dengan Kinerja

Keterampilan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Deal dan Kennedy (www.google.com diakses tanggal 2 Januari 2011) menggambarkan bagaimana Budaya Organisasi mempengaruhi keterampilan seseorang dalam usaha meningkatkan kinerjanya. Budaya Organisasi yang kuat mampu membantu pegawai mengerjakan tugasnya dengan lebih baik sehingga pegawai yang terlatih dalam budaya kerja akan mampu memecahkan permasalahan dengan bantuan keahlian atau keterampilan yang dimiliki.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh *Locus of Control* melalui variabel kemampuan (keterampilan) sebagai variabel penghubung. Rotter (www.google.com diakses tanggal 1 Agustus 2010) menjelaskan bahwa: "Locus of control mempengaruhi kemampuan (keterampilan) seseorang dan usaha yang akan mereka lakukan, sehingga akan turut mempengaruhi kinerja mereka".

Individu dengan *Internal Locus of control* lebih banyak berorientasi pada tugas yang dihadapinya, memiliki motivasi yang lebih besar, suka bekerja keras, optimis dengan kemampuan yang mereka miliki, sehingga akan berpengaruh positif terhadap kinerja mereka.

Menurut Gibson (1996:127) "kemampuan dan keterampilan memainkan peran penting dalam perilaku dan kinerja individu". Semakin baik keterampilan atau kemampuan yang dimiliki oleh karyawan maka

kinerja organisasi atau perusahaan juga akan semakin baik pula yang pada akhirnya tujuan organisasi akan tercapai.

Falikhatun (www.scribd.com, diakses tanggal 1 Agustus 2010) menyatakan bahwa peningkatan kinerja pegawai dalam pekerjaan pada dasarnya akan dipengaruhi oleh kondisi-kondisi tertentu, yaitu kondisi yang berasal dari luar individu yang disebut dengan faktor situasional dan kondisi yang berasal dari dalam yang disebut dengan faktor individual. Faktor individu meliputi jenis kelamin, kesehatan, pengalaman, dan karakteristik psikologis yang terdiri dari motivasi, kepribadian, dan *Locus of Control*. Adapun faktor situasional meliputi kepemimpinan, prestasi kerja, hubungan sosial dan budaya organisasi .

6. Penelitian terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, terdapat penelitian sebelumnya dari ahli yang mengkaji dan meneliti masalah serupa. Dalam sebuah penelitian yang pernah dilakukan oleh Abdullah (2006) terhadap pegawai kantor pelayanan pajak Semarang Barat, menunjukkan hasil bahwa “Budaya organisasi dan *Locus of control* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja”.

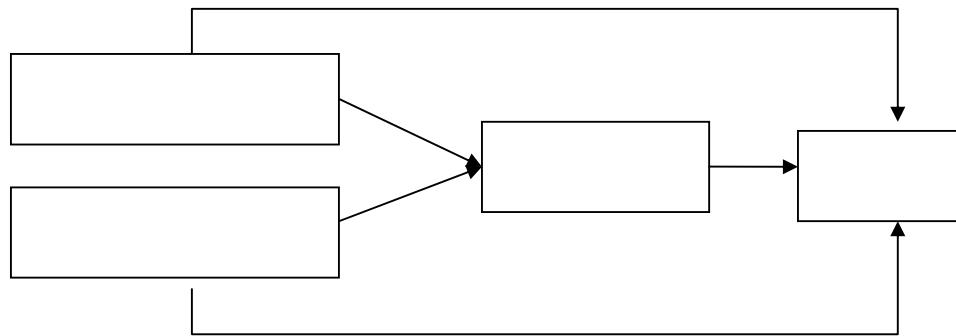
Selain itu Efendy (2008) dalam penelitiannya terhadap karyawan koperasi KKSP semen padang menyatakan bahwa “keterampilan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja”.

B. KERANGKA KONSEPTUAL

Berdasarkan teori yang dipaparkan bahwa dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Hal ini dapat dilihat dan direalisasikannya melalui kinerja, baik kinerja karyawan secara individu maupun kinerja kelompok atau organisasi. Jika kinerja karyawan bagus maka secara otomatis target yang ingin dicapai karyawan akan terealisasikan dengan baik. Kinerja menurut para ahli merupakan suatu prestasi kerja atau yang lebih dikenal dengan istilah “*Performance*”.

Keterampilan karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan *Locus of control* dimana keterampilan merupakan variable terikat untuk Budaya Organisasi dan *Locus of control*. Budaya Organisasi merupakan salah satu alasan dalam meningkatkan keterampilan karyawan dimana merupakan sebagai wadah pembelajaran bagi seorang karyawan dalam meningkatkan keterampilan kearah yang lebih baik. *Locus of control* juga berpengaruh terhadap keterampilan karyawan, hal ini dapat dijelaskan dengan konsep apabila seorang karyawan memiliki pengelolaan *Locus of control* yang baik akan membuat perilaku yang baik dan ini akan berdampak terhadap kemampuan mental dan fisik karyaan dalam meningkatkan keterampilannya dengan sebaik-baiknya. Disamping itu keterampilan juga merupakan variabel bebas terhadap kinerja karyawan. Keterampilan seseorang dalam bekerja akan menghasilkan pencapaian kinerja yang baik. Ini dikarenakan mereka melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan sikap dan tindakan-tindakan yang diambil dilakukan secara benar.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disusun kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka konseptual

C. HIPOTESIS

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori, dan kerangka konseptual diatas maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi dan *Locus of control* berpengaruh signifikan terhadap keterampilan pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang.
2. Budaya Organisasi, *Locus of control* dan keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian yang dilakukan melalui analisis jalur (*path analysis*) antar variabel-variabel penyebab terhadap variabel akibat, maupun antara variabel penyebab melalui variabel penyebab lainnya terhadap Kinerja pegawai Perum pegadaian Kantor wilayah padang, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai perum pegadaian Kantor Wilayah Padang melalui variabel keterampilan. Besarnya pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap kinerja melalui Keterampilan yaitu sebesar 12,60% dan variabel *Locus of control* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui keterampilan.
2. Dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah padang. Besarnya pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja yaitu sebesar 8,18%. Hal ini berarti dengan Budaya Organisasi yang kuat dapat menciptakan kinerja yang baik
3. Dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel Keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai perum pegadaian Kantor Wilayah Padang. Besarnya pengaruh variabel keterampilan terhadap kinerja yaitu

sebesar 36%. Hal ini berarti apabila keterampilan pegawai diperbaiki maka dapat menciptakan kinerja yang baik.

B. SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Pada variabel Budaya Organisasi terlihat bahwa beberapa pegawai belum menerapkan Budaya Organisasi dengan baik, Budaya Organisasi belum tertanam kuat pada diri pegawai. Hal ini akan dapat berdampak kurang baik terhadap kinerja. Oleh karena itu, penulis menyarankan kepada pimpinan untuk mengingatkan dan mengimbau kepada pegawai agar Budaya Organisasi dapat diterapkan dengan baik agar tercipta Budaya Organisasi yang kuat yang diharapkan akan memperbaiki Kinerja
2. Pada variabel *Locus of control* terlihat bahwa beberapa pegawai belum menunjukkan *Locus of control* yang baik, Hal ini akan dapat berdampak kurang baik terhadap kinerja. Untuk menciptakan pegawai dengan *Locus of control* yang baik yaitu pegawai dengan *Internal Locus of control*, disarankan kepada pimpinan Perum Pegadaian kantor Wilayah Padang untuk mengadakan pelatihan-pelatihan,diklat dan seminar-seminar yang tujuan untuk meningkatkan kepercayaan diri karyawan akan kemampuan yang dimilikinya.
3. Untuk meningkatkan keterampilan, disarankan kepada pimpinan Perum Pegadaian kantor Wilayah Padang memperhatikan dan meningkatkan

sikap: kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja, kemampuan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan mengantisipasi munculnya permasalahan dan kesalahan dalam bekerja.

4. Untuk peneliti yang akan datang, bahwasanya dari hasil penelitian di atas ternyata masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan, lingkungan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, gaji, keamanan dan perlindungan dalam bekerja. Jadi hendaknya untuk masa yang akan datang agar dapat lebih fokus terhadap faktor-faktor lain tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 2006." *Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat*"*Tesis Magister Manajemen universitas Diponegoro, Semarang*.Diakses Tanggal 2 Oktober 2009.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Budi Wibowo, Soewito dan FX. Sugiyanto. 2001. "Analisis Budaya Perusahaan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja karyawan di PT. Pura Barutama Kudus".*Jurnal Strategi Bisnis*, Vol. 6 Tahun IV.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta: PT. Prehellindo.
- Gibson, dkk. 1996. Organisasi. Jakarta: Binarupa Aksara
- Griffin, Ricky W. & Ebert, Ronald. J. 2002. Bisnis. Jakarta : Prenhallindo.
- Idris. 2008. *Aplikasi Model Analisis Data Kuantitatif Dengan Program SPSS*. Padang: FE Univertitas Negeri Padang
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Mansoer Hamdan, 1989. Pengantar Manajemen. Jakarta: DepDikBud
- Mckenna, Eugene dan Beech, Nic. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi
- Robbins. Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*,. Jakarta: PT. INDEKS, Kelompok GRAMEDIA
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Saydam, Ghazali. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Djambatan
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- www.google.com. Diakses Tanggal 28 Juli 2010 Pukul: 20:00 WIB
- Diakses Tanggal 1 Agustus 2010 Pukul: 20:00 WIB