

SKRIPSI

**PENGARUH KEMAMPUAN KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA
PT. PEGADAIAN (PERSERO) CABANG PALLANGGA**

**JALUDDIN
105720326711**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2017**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Pengaruh Kemampuan Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga.

Nama Mahasiswa : Jaluddin

No. Stambuk/Nirm : 1057203267 11

Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis/Manajemen

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Makassar, Januari 2016

Menyetujui;

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. H. Sultan Sarda, MM

St. Marhumi. SE, MM

Mengetahui;

Dekan,

Kaprodi Manajemen

Dr. H. Mahmud Nuhung, MA
NBM. 497 794

Moh. Aris Pasigai, SE., MM
NBM. 1093485

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji hanya milik Allah SWT dan puji syukur penulis panjatkan atas limpahan rahmat, hidayah dan inayahnya sehingga laporan hasil penelitian ini dapat penulis selesaikan. Salam dan taslim tak lupa pula penulis ucapkan kepada Nabi Muhammad SAW sebagai tokoh pembaharu peradaban manusia dan pencerah setiap kalbu.

Selanjutnya perkenankan kami menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya terkhusus buat Dr. H. Mahmud Nuhung, MA selaku pembimbing I dan Samsul Rizal, SE., MM selaku pembimbing II atas kerja kerasnya memberi arahan dan koreksi dalam penyusunan dan penulisan penelitian ini.

Selanjutnya tak lupa pula penulis memberikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dr. H. Irwan Akib, M.Pd selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar yang senantiasa memberikan motivasi kepada para mahasiswa untuk meningkatkan intelektual dan kreatifitas demi menghadapi persaingan global.
2. Dr. H. Mahmud Nuhung, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah menjadi inspirasi dalam masa studi kami.

3. Moh. Aris Pasigai, SE., MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah banyak membantu kami dalam menyiapkan perangkat pembelajaran selama prose perkuliahan.
4. Semua pihak, yang tidak bisa penulis sebutkan namanya satu-persatu dan akhirnya terkhusus saya ucapkan terima kasih banyak dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada kedua orang tua tercinta yang telah banyak berkorban baik materi maupun non materi kepada penulis.
5. Dan semua teman-teman seangkatan dan sekelas yang telah banyak membantu penulis dan memberikan motivasi yang tiada henti

Akhirnya, kami berharap semoga hasil penelitian ini dapat memeberikan manfaat terutama dalam rangka memeperkaya khasanah informasi dalam ilmu sumber daya manusia terkhusus tentang sistem peningkatan efektifitas kerja pegawai.

Makassar, Januari 2016

Penulis

Jaluddin

DAFTAR TABEL

1. Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	33
2. Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	34
3. Tabel 3. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	35
4. Tabel 4. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	36
5. Tabel 5. Distribusi Responden Berdasarkan Gaji Per Bulan.....	37
6. Tabel 6. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Pertanyaan Yang Berkaitan Dengan Variabel Komunikasi.....	39
7. Tabel 7. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Pertanyaan Yang Berkaitan Dengan Variabel Budaya Organisasi.....	41
8. Tabel 8. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Pertanyaan Yang Berkaitan Dengan Variabel Efektifitas kinerja.....	42

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 1. Kerangka Pikir.....	29
----------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner	53
2. Rekap Kuesioner Hasil Penelitian.....	54
3. Output Analisis Regresi.....	55

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
DAFTAR ISI	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Manajemen Efektivitas Kerja.....	7
B. Konsep Kinerja.....	9
C. Penilaian Kinerja	17
D. Fakto Yang Mempengaruhi Kinerja.....	19
E. Kerangka Pikir.....	28
F. Hipotesis	29
BAB III METODE PENELITIAN	30
A. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	30
B. Metode Pengumpulan Data	30
C. Jenis dan Sumber Data.....	31
D. Populasi dan Sampel	31
E. Teknik Analisis Data.....	31

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	33
A. Karakteristik Responden	33
B. Deskripsi Variabel penelitian	38
C. Hasil Analisis Regresi Penelitian.....	43
D. Pembahasan Hasil Peneltian	46
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	50
A. Simpulan.....	50
B. Saran	50
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Perubahan perlu mendapat dukungan manajemen puncak sebagai langkah pertama yang penting untuk dilakukan bukan hanya sekedar *lip service* saja.

Pemimpin harus dapat memobilisasi sebuah tim, proses pekerjaan harus dapat dikembangkan dan proses sumber daya manusia harus menjadi fokus utama. Perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia sangat esensial untuk mendukung

keberhasilan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasional dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sarasanya cukup luas, tidak hanya terbatas karyawan operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial.

Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi oleh perilaku para pesertanya (partisipannya) atau aktornya. Keikutsertaan sumber daya manusia dalam organisasi diatur dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai karyawan dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dan disepakati oleh karyawan dan atasan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja yang harus dicapai serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu tertentu. Peningkatan efektivitas kerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan penilaian efektivitas kerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan instansi. Dukungan dari tiap manajemen yang berupa pengarahan, dukungan

sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan

Efektivitas kerja dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna, lebih konsisten dan efektif, dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja rata-rata. Menurut Mc.Clelland dalam Cira dan Benjamin (1998), dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seseorang. Misalnya, untuk fungsi profesional, manajerial atau senior manajer. Karyawan-karyawan yang ditempatkan pada tugas-tugas tersebut akan mengetahui kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan, serta cara apa yang harus ditempuh untuk mencapai promosi ke jenjang posisi berikutnya.

Zweig dalam Prawirosentono (1999), menyatakan bahwa efektivitas kerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan.

Robbins (2002), mengemukakan konflik antar perseorangan yang mungkin paling sering dikemukakan adalah buruknya

komunikasi, sebab kita menggunakan hampir 70% dari waktu aktif kita untuk berkomunikasi, menulis, membaca, berbicara, mendengar sehingga beralasan untuk menyimpulkan bahwa satu dari kekuatan yang paling menghalangi suksesnya pekerjaan kelompok adalah kelangsungan komunikasi efektif.

Sedangkan Budaya organisasi didefinisikan Edgar Schein dalam Luthans (2006:278) sebagai pola asumsi dasar – diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah - masalah eksternal dan integrasi internal – yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Sumber daya manusia yang berbakat, berkualitas, bermotivasi Baik dan mau bekerja sama dalam team akan menjadi kunci keberhasilan organisasi. Karena itu budaya organisasi sangat tergantung bagaimana pimpinan dapat menetapkan sasaran kerja yang akan menghasilkan karyawan yang berkualitas Baik, bermotivasi Baik dan produktif. Penetapan target-target spesifik dalam kurun waktu tertentu tidak hanya bersifat kuantitatif tetapi juga bersifat kualitatif misalnya, dengan pengembangan diri untuk menguasai pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk pekerjaan dengan tingkat kompetensi yang makin baik.

Oleh karena itu dirasa perlu untuk mengupas lebih lanjut dalam suatu penelitian tentang **“Pengaruh Kemampuan Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kemampuan komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga.
2. Faktor manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap efektivitas kerja karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan komunikasi dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga.
2. Untuk mengetahui variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap efektivitas kerja karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga.

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian antara lain :

1. Bagi Kepentingan Akademis, sebagai sumbangan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu pengembangan sumber daya manusia dan dapat menjadi dasar penelitian selanjutnya.
2. Bagi Kepentingan praktis, menjadi masukan informasi bagi pengelola instansi dan pemerintah daerah dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dan efektivitas kerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Efektivitas Kerja

Manajemen Efektivitas Kerja adalah suatu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman dan penjelasan Efektivitas Kerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standard dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama (Armstrong, 1998). Manajemen Efektivitas Kerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan Efektivitas Kerja organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002), sistem manajemen Efektivitas Kerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap Efektivitas Kerja karyawan.

Bacal R, (2001:198) mengemukakan bahwa, manajemen Efektivitas Kerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang unsur-unsur :

- a. Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan.
- b. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi.
- c. Apa arti konkretnya “melakukan pekerjaan yang baik“
- d. Bagaimana karyawan dan pimpinan bekerja sama untuk

mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan Efektivitas Kerja karyawan yang sudah ada sekarang.

- e. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
- f. Mengenali berbagai hambatan Efektivitas Kerja dan menyingkirkannya

Mengelola Efektivitas Kerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan koopertif antara karyawan, manager dan organisasi. Manajemen kinerja merupakan cara mencegah kinerja buruk dan cara bekerja sama meningkatkan kinerja. Yang lebih penting lagi, manajemen kinerja berarti komunikasi dua arah yang berlangsung terus menerus antara pengelola kinerja (penyelia atau manajer) dan anggota staf.

Armstrong (1998) berpendapat, manajemen Efektivitas Kerja dapat dioperasionalkan dengan berbagai kunci, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Sebuah kerangka kerja atas tujuan-tujuan yang terencana, standart, dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi tertentu yang disetujui bersama : dasar manajemen kinerja adalah persetujuan antara manajer dan individual tentang sebuah harapan dalam kaitannya dengan pencapaian target tertentu.
- 2) Sebuah proses : manajemen kinerja bukan hanya merupakan sistem dan prosedur belaka, namun juga sebuah kegiatan atau proses dimana setiap orang tersebut untuk mencapai hasil-hasil

kerja maksimal dari hari ke hari dan sedemikian rupa peningkatan kinerja masing-masing dikelola secara obyektif.

Sistem manajemen Efektivitas Kerja yang efektif adalah sebuah proses yang membantu organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan jangka pendeknya, dengan membantu manajer dan karyawan melakukan pekerjaannya dengan cara yang semakin baik. (Bacal, 2001). Manajemen kinerja merupakan alat mencapai sukses, yang dibutuhkan oleh organisasi, manajer dan karyawan untuk mencapai sukses.

B. Efektivitas Kerja

Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja. Walaupun berbeda dalam tekanan rumusannya, namun secara prinsip tampaknya sejalan mengenai proses pencapaian hasil.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengertian mengenai kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, disebutkan bahwa kinerja merupakan sinonim dari kata prestasi kerja (*performan*) yaitu suatu kemampuan untuk melakukan sesuatu menurut standar yang ditetapkan. Para ahli memberikan

pengertian kinerja, antara lain Notoatmodjo (1992 : 2), bahwa Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Jaya (2003 : 15) menyatakan bahwa kinerja memiliki banyak aspek, namun para ekonom biasanya hanya memusatkan pada 3 aspek pokok yaitu efisiensi, kemajuan teknologi, dan keseimbangan dalam distribusi. Dan secara sederhana perhitungan efisiensi adalah menghasilkan suatu nilai yang maksimum dengan jumlah input tertentu, baik secara kuantitatif fisik maupun nilai ekonomis (harga). Secara ringkas dapat dijelaskan bahwa sejumlah input yang bersifat bonus dihindari sehingga tidak ada sumber daya yang tidak digunakan dan dibuang. Efisiensi sendiri digolongkan menjadi dua yaitu efisiensi internal dan pengalokasian. Jadi, kinerja keuangan adalah prestasi yang dicapai oleh perusahaan dibidang keuangan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan pada bidang tersebut. Dalam kamus besar bahasa Indonesia terbitan Balai Pustaka (2002: 570).

Sedangkan menurut Gibson, Ivan Cevich dan Donnelly bahwa kinerja sebagai prestasi kerja dari perilaku. Prestasi kerja itu

ditentukan oleh kemampuan bekerja, baik terhadap cakupan kerja maupun kualitas kerja secara menyeluruh

Lebih lanjut Notoatmodjo (1992 : 3) menyebutkan beberapa faktor yang perlu diketahui sehubungan dengan penilaian kinerja karyawan yaitu : (1) pengetahuan tentang pekerjaan, (2) kemampuan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaan, (3) pengetahuan tentang standar mutu pekerjaan yang disyaratkan, (4) produktivitas karyawan yang berkaitan dengan hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan, (5) pengetahuan teknis atas pekerjaan, (6) kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan, (7) kemampuan komunikasi yang baik, dan (8) kemampuan bekerjasama.

Pengertian lainnya dikemukakan oleh Tangkilisan (2003 : 109), kinerja adalah seperangkat keluaran (outcome) yang dihasilkan oleh pelaksanaan fungsi tertentu selama kurun waktu tertentu. Berkenaan dengan hal tersebut, akhir-akhir ini kebanyakan organisasi mengeluh mengenai rendahnya kontribusi dari sistem penilaian kinerja bagi kemajuan organisasi.

Pengertian tentang kinerja dikemukakan pula oleh Soeyadi (1997:2) sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja atau performance dengan demikian adalah prestasi yang dihasilkan dari suatu proses atau cara bertindak dalam suatu fungsi. Kinerja menempatkan suatu proses yang berkenaan dengan aktivitas sumberdaya manusia dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan, mengingat kinerja adalah aktivitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu proses untuk menghasilkan sesuatu (output).

Pendapat lain tentang kinerja dikemukakan oleh Mustopodidjaja (1999 : 3) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi. Indikator kinerja adalah ukuran kualitatif dan kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan mempertimbangkan indikator masukan (inputs), keluaran (outputs), hasil (outcomes), manfaat (benefits), dan dampak (impacts).

Menurut Gomes (2003 : 141), kinerja mengandung empat elemen utama, yaitu kemampuan, penerimaan tujuan-tujuan organisasi, tingkatan-tingkatan tujuan yang dicapai, interaksi antara tujuan dengan kemampuan para anggota organisasi tersebut.

Berdasarkan pemaparan tersebut tergambar bahwa masing-masing elemen secara teoritik berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Seorang karyawan tidak akan dapat melakukan pekerjaan

kalau dia tidak memahami dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi (tupoksi), walaupun karyawan tersebut dapat melakukannya maka hasilnya akan tidak memuaskan, sehingga unsur pengetahuan tentang bidang tugas dan tanggungjawab sangat penting bagi setiap karyawan.

Demikian halnya, apabila tujuan organisasi tidak diketahui dengan jelas oleh setiap karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi maka mereka akan kehilangan arah dan sasaran dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Pengetahuan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan organisasi akan mempengaruhi hasil pekerjaan, apabila tujuan organisasi diketahui dengan jelas kemudian diikuti oleh kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, maka dengan sendirinya pekerjaan tersebut memperoleh hasil yang memuaskan.

Dalam organisasi modern, sistem penilaian kinerja menjadi amat penting guna menelusuri tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja serta memotivasi kinerja individu untuk masa datang. Penilaian kinerja ini memberikan dasar dalam mengambil keputusan-keputusan organisasi menyangkut gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, dan kondisi-kondisi keorganisasian lainnya.

Manajemen kinerja menurut Cushway (1999 : 57) merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan

tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu.

Simamora (2001 : 62), mendefinisikan manajemen kinerja sebagai alat perilaku kerja para karyawan dipadukan dengan tujuan-tujuan organisasional. Lebih lanjut dikatakan bahwa sebagian besar sistem manajemen kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu :

1. Mendefinisikan kinerja : Sangat penting untuk menunjang tujuan-tujuan strategik organisasi. Penetapan sasaran-sasaran yang jelas bagi masing-masing karyawan adalah komponen kritis dari manajemen kinerja.
2. Mengukur kinerja : dapat dilakukan dengan mengukur bermacam jenis kinerja lewat berbagai cara. Kuncinya adalah sering mengukur kinerja dan menggunakan informasi tersebut untuk koreksi-koreksi pertengahan periode.
3. Umpan balik dan pengarahan : untuk meningkatkan kinerja, karyawan membutuhkan informasi tentang hasil mereka, disertai dengan arahan dalam meraih tingkat hasil-hasil berikutnya.

Bila para karyawan gagal berperan secara wajar, harus dinilai penyebab-penyebab masalah dengan menganalisis keadaan-keadaan yang terlibat dalam kinerja yang tidak memuaskan. Prestasi karyawan di bawah standar mungkin disebabkan sejumlah faktor mulai dari keterampilan kerja yang buruk hingga motivasi yang tidak cukup.

Seorang karyawan yang mempunyai tingkat keterampilan rendah tetapi memiliki sikap yang baik mungkin membutuhkan pelatihan. Selanjutnya pimpinan dapat menggunakan strategi-strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan agar memenuhi standar.

Peningkatan kinerja sumberdaya manusia sangat berkaitan erat dengan peningkatan kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan keahlian kerja karyawan atau karyawan di dalam suatu lingkungan kerja (organisasi) agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara maksimal terutama dari segi *output*-nya. Peningkatan kinerja sumberdaya manusia tersebut juga memberikan dampak bagi karyawan dimana mereka dapat meningkatkan produktifitasnya sehingga dengan sendirinya dapat meningkatkan taraf hidupnya akibat pencapaian hasil tersebut.

Ada beberapa resep yang berdampak positif bagi kinerja keseluruhan organisasi bahkan hingga tingkatan di bawah menurut Tangkilisan (2003 : 109) yaitu :

1. Efektifitas penilaian sangat ditentukan oleh ketelitian menentukan batasan dalam mengukur kinerja, dalam hal ini dibedakan antara kinerja dengan kompetensi.
2. Muatan (isi) dan pengukuran kinerja harus menjadi pedoman tuntunan dan kebutuhan para pengguna, baik di lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

3. Penilaian kinerja harus memperhatikan pula berbagai keterbatasan yang ada. Selanjutnya mengidentifikasi ukuran yang tepat terhadap kinerja organisasi, maka diharapkan akan memberikan kontribusi yang positif dalam perbaikan ke dalam maupun keluar.

Sedangkan Hasibuan (1997 : 54), menyatakan bahwa peningkatan kinerja sumberdaya manusia adalah suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Dengan demikian peningkatan kinerja sumber daya manusia merupakan pendekatan yang terintegrasi dan holistik untuk mengubah perilaku kerja dengan menggunakan teknik dan strategi melalui proses jangka panjang untuk meningkatkan potensi dan efektifitas. Peningkatan kinerja sumber daya manusia juga merupakan penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi dan biasanya berkaitan dengan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan lebih baik

Setiap karyawan yang diterima, ditempatkan, diberikan tugas (pekerjaan) atau kepercayaan untuk memimpin suatu unit organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Namun demikian untuk mengetahui bahwa kinerja karyawan telah menghasilkan suatu tujuan, adanya standar kinerja adalah suatu yang penting untuk menetapkan standar sebelum pekerjaan itu dilakukan sehingga semua karyawan yang telah terlibat akan memahami tingkat kinerja yang diharapkan dalam organisasi.

C. Penilaian Kerja

Penilaian kinerja adalah suatu hal yang penting untuk mengetahui tingkat efektivitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

Menurut Veithzal Rivai (2005: 19) evaluasi kinerja merupakan; (1) alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja, (2) satu cara untuk penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, (3) alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

Lebih lanjut Sjafriz Mangkuprawira (2004: 223) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Apabila hal itu dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia

mereka, departemen SDM dan akhirnya perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya para individu karyawan mampu berkontribusi pada fokus strategik dari perusahaan.

Sedangkan Notoatmodjo (1998: 136) menjelaskan bahwa penilaian harus memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur, artinya penilaian harus benar-benar menilai prestasi pekerjaannya dinilai.

Lebih lanjut Dessler (1997: 3) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, yaitu :

- a. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatannya.
- b. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang telah ditetapkan.
- c. Penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih sisi umpan balik.

D. Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami sebab komunikasi yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar karyawan, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling

pengertian, kerja sama dan kepuasan kerja. Oleh karena itu hubungan komunikasi yang terbuka harus diciptakan dalam organisasi.

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran dan perasaan, dari satu orang ke orang lain. Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara karyawan dan atasan, dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda.

Robbins (2002), mengemukakan konflik antar perseorangan yang mungkin paling sering dikemukakan adalah buruknya komunikasi, sebab kita menggunakan hampir 70% dari waktu aktif kita untuk berkomunikasi, menulis, membaca, berbicara, mendengar sehingga beralasan untuk menyimpulkan bahwa satu dari kekuatan yang paling menghalangi suksesnya pekerjaan kelompok adalah kelangsungan komunikasi efektif.

Komunikasi diperlukan agar karyawan mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya, hal ini berarti karyawan mengetahui posisinya dalam organisasi. Jadi mekanisme komunikasi dapat membuat keterpaduan perilaku setiap karyawan dalam kelompoknya, agar mencapai satu tujuan.

Proses komunikasi yang ideal menurut Tjiptono (1997) memiliki beberapa ciri, yaitu :

- a. Bisa menghasilkan efektifitas yang lebih besar.
- b. Dapat menempatkan orang-orang pada posisis yang seharusnya (*the right man on the right place*).
- c. Mampu meningkatkan keterlibatan, motivasi dan komitmen setiap organisasi.
- d. Dapat menghasilkan hubungan dan saling pengertian yang lebih baik antara atasan dan bawahan, antar rekan kerja serta natara orang-orang dalam organisasi dan diluar organisasi.
- e. Mampu membantu setiap individu dalam organisasi untuk memahami perlunya perubahan, yaitu berkenaan bagaimana mengelola perubahan tersebut dan bagaimana mengurangi penolakan terhadap perubahan.

Proses komunikasi sering kali dijumpai beberapa macam hambatan, menurut Diana dan Tjiptono (2001) hambatan-hambatan tersebut diantaranya berupa :

- a. *Filtering*, dimana pengirim memodifikasi informasi yang akan disampaikan, ia hanya akan menyampaikan informasi yang sesuai dengan minat dan kehendak penerima.
- b. *Selective perception*, yaitu penerima hanya mau mendengar informasi yang ingin ia dengar. Penentuan informasi yang diinginkan tergantung pada kebutuhan, sikap, minat dan pengharapannya.
- c. Perbedaan bahasa

d. Keadaan emosi pengirim dan penerima.

Keberadaan sistem informasi yang tepat merupakan alat penting bagi komunikasi. Model komunikasi untuk meningkatkan mutu dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan menurut Sunu (1999) antara lain :

a. Penjelasan singkat tingkat manajemen.

Suatu informasi yang dikemas secara singkat dan sistimatis yang ditujukan untuk konsumsi tingkat manajemen.

b. Pertemuan pertukaran informasi.

Pertemuan yang menjadi wahana pertukaran informasi sehingga memperkaya informasi.

c. Informasi yang terdokumentasi.

Salah satu media komunikasi yang lebih monumental berupa informasi yang terdokumentasi, seperti buku-buku standar, buku ilmu pengetahuan dan teknologi.

d. Sarana teknologi informasi.

Perkembangan teknologi informasi, menambah kemudahan dalam bidang komunikasi, sehingga lebih terjamin keakurasian dan kecepatan.

Secara teoritis ada berbagai macam sistem komunikasi, menurut Hariandja (2002), sistem komunikasi dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu, komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*) dan

komunikasi kesamping (*lateral communication*).

Komunikasi ke bawah adalah penyampaian informasi informasi atau gagasan dari atas atau pimpinan ke bawah. Informasi-informasi yang disampaikan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi , tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan.

Komunikasi ke atas adalah penyampaian informasi dari karyawan keatas atau perusahaan. Informasi ini bisa berupa laporan pelaksanaan tugas, gagasan, keluhan dan lain-lain. Komunikasi ke samping adalah komunikasi yang terjadi diantara karyawan dengan tingkat yang sama dalam organisasi, tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda.

2. Budaya Organisasi

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keaneka ragaman sumber-sumber

daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak.

Budaya organisasi didefinisikan Edgar Schein dalam Luthans (2006:278) sebagai pola asumsi dasar – diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah - masalah eksternal dan integrasi internal – yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Mathis dan Jakson (2006:46) menyatakan, “Budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku”.

Menurut Rivai (2008:432), “Budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi”.

Budaya organisasi didefinisikan Furnham dan Gunter dalam Sunarto (2005:86) sebagai keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam suatu organisasi; dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah “cara kami melakukan sesuatu di sekitar sini”.

Glaser et al. (1997); Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading. Hofstede (1996:21); Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.

Menurut Beach (1993:12); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi.

Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (1995:532); mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengingat anggota dari organisasi.

Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya prekat sosial.

Pendapat Bliss (1999) mengatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins (1996:289); budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama.

Kartono (1994 :138); mengatakan bahwa bentuk kebudayaan yang muncul pada kelompok-kelompok kerja di perusahaan-perusahaan berasal dari macam-macam sumber, antara lain : dari stratifikasi kelas sosial asal buruh – buruh/karyawan, dari sumber-sumber teknis dan jenis pekerjaan, iklim psikologis perusahaan sendiri yang diciptakan oleh majikan, para direktur dan manajer-manajer yang melatarbelakangi iklim kultur buruh-buruh dalam kelompok kecil-kecil yang informal. Hidayat (2002); we were all born of human beings and then grew up by social upbringing with culture environment. Since cultures always process plural nation language, tradition and religion are indispensably diverse.

Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992); Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Buchanan dan Huczyski (1997:5 18); elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma.

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah corporate culture biasa diganti dengan istilah organization culture. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. Moeljono Djokosantoso (2003: 17 dan 18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. 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.

Menurut Robbins (2001:479), budaya organisasi tidak

pernah kekurangan definisi. Budaya organisasi dijelaskan, misalnya, sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap karyawan dan pelanggan, cara pekerjaan dilakukan ditempat itu, dan asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan komunikasi dan budaya organisasi merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

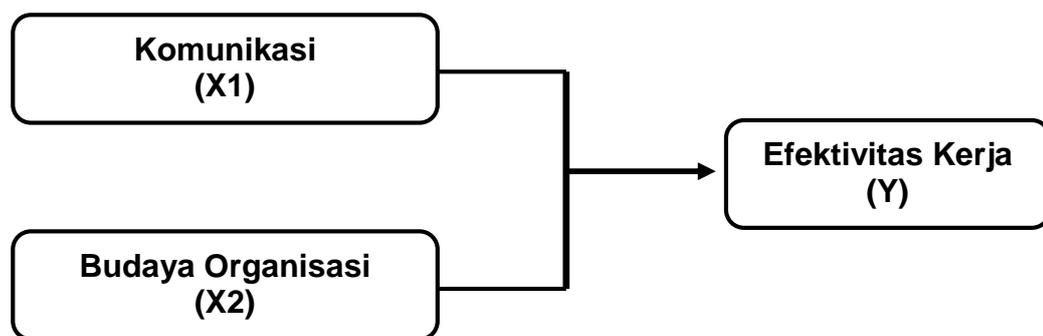
E. Kerangka Pikir

Organisasi instansi adalah suatu cara atau sistem hubungan kerja sama antara orang-orang yang mempunyai kepentingan yang sama antara orang-orang yang mempunyai kepentingan yang sama dan bermaksud mencapai tujuan yang ditetapkan bersama-sama dalam suatu wadah instansi. Sebagai organisasi instansi mempunyai tujuan organisasi yang merupakan kumpulan dari tujuan-tujuan individu dari anggotanya, jadi tujuan instansi sedapat mungkin harus mengacu dan memperjuangkan pemuasan tujuan individu anggotanya, dalam operasionalnya harus sinkron.

Faktor komunikasi, dan budaya organisasi dapat mempengaruhi efektivitas kerja. Dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai kemampuan individu untuk bekerja secara berkualitas dan

efektif dalam bidangnya, dimana untuk menjadi kompeten seorang karyawan membutuhkan potensi-potensi (*skill, knowledge, ability*) yang berkualitas dan diaktualisasikan secara baik dalam suatu kinerjanya. Melalui Komunikas dan budaya organisasi yang baik akan mampu bekerja secara berkualitas, agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien dan efektif. Dalam bentuk bagan, kerangka fikir penelitian ditunjukkan dalam skema berikut ini.

Gambar 1. Kerangka Pikir



F. Hipotesis

1. Ada pengaruh yang signifikan antara kemampuan komunikasi dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga.
2. Kemampuan komunikasi adalah variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap efektivitas kerja karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga. Objek penelitian adalah karyawan yang bekerja pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga. Penelitian ini dilaksanakan selama dua bulan dimulai pada bulan April-Mei 2014.

B. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan beberapa teknik yaitu :

1. Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data melalui daftar pertanyaan secara tertulis yang demikian kepada responden dengan maksud untuk memperoleh data yang akurat dan valid.
2. Observasi yaitu pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti.
3. Wawancara yaitu cara pengumpulan data melalui diolah secara langsung untuk memperoleh informasi dari responden yang terpilih.
4. Dokumentasi yaitu cara pengumpulan data dengan data tertulis berupa dokumen yang tersedia di Kantor PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga.

C. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan responden dan pejabat lainnya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
2. Data sekunder adalah data berupa dokumen-dokumen dan laporan tertulis seperti struktur organisasi, jumlah karyawan dan informasi lainnya yang ada hubungannya dengan masalah penelitian ini.

D. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah karyawan di Kantor PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga yang berjumlah 25 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif dapat terjangkau maka dalam penelitian ini semua populasi juga menjadi sampel.

E. Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap efektivitas kerja karyawan Kantor PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga.
2. Analisis Regresi berganda yaitu metode yang digunakan untuk menjawab hubungan antara setiap variabel bebas dengan variabel terikat. Model yang digunakan seperti dikemukakan oleh Sugiono

(2003; 251) sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

- Y = Efektivitas Kerja
- X₁ = Komunikasi
- X₂ = Budaya Organisasi
- e = Faktor kesalahan
- b₀ = Konstanta
- b₁-b₂ = Koefisien regresi untuk variabel bebas

Selanjutnya setelah koefisien regresi diperoleh dilakukan pengujian untuk mengetahui variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama dengan menggunakan uji Fisher, uji t dan koefisien determinasi secara simultan (R²) dan secara parsial (r²). Semua proses perhitungan akan menggunakan program SPSS. Uji tersebut dilakukan dengan melihat nilai signifikansi $p > \alpha = 0,05$ berarti secara parsial variabel X tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap variabel Y dan jika nilai signifikansi $p < \alpha = 0,05$ maka secara parsial variabel X berpengaruh dan signifikan terhadap variabel Y.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden

Objek utama penelitian adalah mengukur variabel-variabel bebas yang terdiri dari Komunikasi (X_1), dan budaya organisasi (X_2). Berikut ini akan diuraikan identitas responden yang meliputi jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pendidikan, masa kerja, golongan dan banyaknya gaji per bulan

a. Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga maka dapat dilihat dalam tabel identitas jenis kelamin sebagai berikut;

Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	27	54
Perempuan	23	46
Total	50	100,0

Sumber : Hasil Olah Kuesioner, 2016

Berdasarkan Tabel 1. dapat digambarkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 27 orang atau 54% dan sisanya adalah perempuan sebanyak 23 orang atau 46%. Dengan

demikian dari total responden jumlah laki-laki lebih banyak dibanding perempuan.

b. Status Perkawinan

Status perkawinan seseorang secara teoritik akan mempengaruhi nilai-nilai yang dianut serta tingkat kebutuhannya. Distribusi responden berdasarkan status perkawinan dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Kawin	31	62
Belum kawin	19	38
Total	50	100,0

Sumber : Hasil Olah Kuesioner, 2014

Berdasarkan Tabel 2. responden dapat diketahui bahwa sebanyak 31 orang (62%) sudah kawin sedangkan responden yang belum kawin hanya sebanyak 19 orang (38%). Hal ini dapat menggambarkan bahwa pegawai memiliki kematangan emosional di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga. Jika asumsi bahwa pada umumnya orang yang sudah menikah telah memiliki kematangan emosional dan kebijaksanaan yang Baik hal ini juga dapat memberikan dorongan yang positif terhadap kinerja pegawai.

c. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan seseorang dapat menjadi ukuran yang dapat menentukan keluasan wawasan, kemampuan, sikap, nilai-nilai dan kebutuhan. Bagi seorang pegawai tingkat pendidikan merupakan hal yang penting karena dapat berhubungan dengan gongcangan dan kepangkatan dan jika dihubungkan dengan kinerja, maka secara teoritik semakin Baik tingkat pendidikan seseorang semakin Baik pula kemampuan kerjanya, dan semakin Baik tanggungjawabnya terhadap pekerjaan. Hasil penelitian mengenai tingkat pendidikan responden ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SLTA	4	8
Diploma	19	38
SARJANA (S1)	22	44
S2	5	10
Total	50	100,0

Sumber : Hasil Olah Kuesioner, 2014

Pada Tabel 3 menunjukkan bahwa tidak ada responden pada jenjang pendidikan tingkat SLTA sebanyak 4 orang (8%) kemudian Diploma sebanyak 19 orang (38%), dan pada umumnya

responden penelitian ini memiliki jenjang pendidikan Sarjana (SI) yaitu sebanyak 22 orang (44%) dan S2 sebanyak 5 orang atau sekitar 10%.

d. Masa Kerja

Masa kerja seseorang pegawai negeri sipil menggambarkan lamanya seseorang bekerja sebagai pegawai negeri sipil. Semakin lama seseorang bekerja semakin banyak pula pengalamannya. Penyebaran responden berdasarkan masa kerja ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1 - 10 Tahun	19	38
11 - 20 Tahun	17	34
21 - 30 Tahun	10	20
31 - 50 Tahun	4	8
Di atas 50 Tahun	0	0
Total	50	100,0

Sumber : Hasil Olah Kuesioner, 2014

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini, umumnya memiliki masa kerja antara 1-10 tahun yakni sebanyak 19 orang (38%), 17 orang (34%) memiliki masa kerja antara 11-20 tahun, 10 orang (20%) memiliki masa kerja 21-

30 tahun, 4 orang (8%) memiliki masa kerja 31-50 tahun dan tidak ada responden yang sudah memiliki masa kerja di atas 50 tahun.

e. Gaji per bulan

Gaji perbulan menggambarkan besarnya penghasilan responden yang diterimanya setiap bulan sebagai konsekuensi logis dari pekerjaannya sebagai pegawai negeri sipil. Semakin Baik tingkat penghasilan seorang pegawai negeri sipil, secara teoritik akan semakin baik pula pelaksanaan tugasnya. Penyebaran responden berdasarkan gaji perbulan ditunjukkan pada;

Tabel 5. Distribusi Responden Berdasarkan Gaji Per Bulan

Besarnya Gaji	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Dibawah 1.000.000	0	0
Rp. 1.000.000-1.500.000	17	34
Rp. 1.501.000-2.000.000	23	46
Di atas 2.000.000	10	20
Total	50	100

Sumber : Hasil Olah Kuesioner, 2016

Berdasarkan gaji perbulan responden dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) yaitu tidak ada responden yang memiliki gaji di bawah Rp. 1.000.000,- perbulan, yang memiliki gaji sebesar Rp. 1.000.000-1.500.000,- sebanyak 17 orang (34%), yang memiliki gaji perbulan Rp 1.501.000-2.000.000., sebanyak 23 orang (46%) dan

hanya ada 10 orang responden atau sekitar (20%) yang memiliki gaji diatas Rp. 2.000.000,- Pada tabel diatas, tampak bahwa secara umum responden memiliki penghasilan yang relatif masih rendah jika dihubungkan dengan besarnya kebutuhan-kebutuhan hidup dewasa ini.

Identifikasi responden penelitian seperti yang diuraikan diatas menunjukkan adanya keragaman, walaupun hal tersebut bukan dimaksudkan untuk menghubungkannya dengan variabel penelitian yang akan diuji secara ilmiah dalam penelitian ini, tetapi keragaman tersebut dapat memberikan gambaran bahwa dalam penelitian ini terjaring responden dengan karakteristik yang beragam.

B. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri dari 3 (tiga) variabel yang terdiri dari 4 (empat) variabel independen, meliputi Komunikasi(X_1), budaya organisasi (X_2), dan 1 (satu) variabel dependen yaitu kinerja (Y).

a. Komunikasi(X_1)

Komunikasi diperlukan agar pegawai mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya, hal ini berarti pegawai mengetahui posisinya dalam organisasi. Jadi mekanisme komunikasi dapat membuat keterpaduan perilaku setiap

pegawaidalam kelompoknya, agar mencapai satu tujuan. Data tentang jawaban responden terhadap variabel Komunikasi diperoleh dari 50 orang responden.

Tabel 6. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Pertanyaan Yang Berkaitan Dengan Variabel Komunikasi

No	Distribusi jawaban	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Baik	12	24
2	Baik	22	44
3	Cukup Baik	14	28
4	Kurang Baik	2	4
5	Tidak Baik	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Hasil Olah Data, 2016

Berdasarkan hasil pengelolaan data secara statistik deskriptif pada Tabel 7, secara umum dapat dinyatakan bahwa sebagian besar responden yaitu 44% menyatakan komunikasi di PT Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga termasuk kategori baik dilihat dari komunikasi yang dibangun oleh para pegawai membuat keterpaduan perilaku pegawai dalam melaksanakan setiap pekerjaan sebanyak 12 orang atau sekitar 24 % pada kategori sangat baik. Ada sekitar 28% responden yang menyatakan cukup baik atau sebanyak 14 orang.

Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa komunikasi yang baik harus terus dilakukan karena dapat meningkatkan kinerja pegawai, terlaksananya suatu hubungan yang harmonis dengan sebuah komunikasi yang baik akan meningkatkan efektifitas kinerja seorang pegawai.

b. Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keaneka ragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak. variabel budaya organisasi diperoleh dari 50 orang responden. Hasil penelitian ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 7. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Pertanyaan Yang Berkaitan Dengan Variabel Budaya organisasi.

No	Distribusi jawaban	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Baik	12	24
2	Baik	23	46
3	Cukup Baik	15	30
4	Kurang Baik	0	0
5	Tidak Baik	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Hasil Olah Kuesioner, 2016

Berdasarkan hasil pengolahan data secara statistik deskriptif pada Tabel 8, secara umum dapat dinyatakan bahwa sebagian besar atau 46% responden yang menyatakan baik

terhadap budaya organisasi di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga. 30% yang menyatakan cukup baik dan sebanyak 6% menyatakan sangat baik. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai maka pimpinan harus memiliki komitmen yang Baik untuk mengarahkan bawahannya bekerja lebih baik, kemampuan pimpinan mengkoordinir kepentingan bawahannya, kemampuan pimpinan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, dan kemampuan pimpinan mengarahkan bawahannya bekerja sesuai dengan perencanaan dan tugas pokok dan fungsi.

c. Efektifitas Kerja (Y)

Instrument yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai adalah Kuesioner yang terdiri dari 5 item pertanyaan, dan diukur menggunakan indikator; dorongan untuk membantu sesama teman dalam pekerjaan, dorongan untuk bekerja lebih baik dalam diri, adanya rasa bangga terhadap pekerjaan, keyakinan terhadap kemampuan, dan melakukan pekerjaan dengan tulus dan ikhlas. Kelima indikator tersebut diskor menggunakan skala likert 5 point sehingga skor harapan terendah adalah 5 dan skor harapan terBaik adalah 25 dengan klasifikasi sangat rendah, rendah, cukup, Baik dan sangat Baik.

Data tentang jawaban responden terhadap variabel kinerja diperoleh dari 50 orang responden. Berdasarkan hal

tersebut dapat dibuatkan tabel distribusi frekuensi sebagai berikut.

Tabel 8. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Pertanyaan Yang Berkaitan Dengan Variabel Efektifitas kinerja

No	Distribusi jawaban	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Baik	3	6
2	Baik	32	64
3	Cukup Baik	15	30
4	Kurang Baik	0	0
5	Tidak Baik	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Hasil Olah Kuesioner, 2016

Berdasarkan hasil pengelolaan data secara statistik deskriptif di atas, dinyatakan bahwa 64% responden memiliki kinerja yang baik pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga. Sebanyak 30% responden dengan kinerja yang cukup baik, dan sebanyak 6% yang memiliki kinerja yang sangat baik. Hal ini sekaligus dapat menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja, maka seorang pegawai harus mampu membantu sesama teman dalam pekerjaan, adanya dorongan untuk bekerja lebih baik dalam diri, adanya rasa bangga terhadap pekerjaan, keyakinan terhadap kemampuan, dan melakukan pekerjaan dengan tulus dan ikhlas.

C. Hasil Analisis Regresi Penelitian

Data hasil penelitian ini diolah dengan bantuan program SPSS, 18.00. Untuk menguji hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa faktor Komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap efektifitas kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga. Dari hasil analisis diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,096 + 0,377 X_1 + 0,363 X_2$$

Dari persamaan regresi berganda seperti di atas, dapat diinterpretasi sebagai berikut :

1. Nilai koefisien b_0 (konstanta) sebesar 1,096 berarti apabila faktor Komunikasi(X_1), dan faktor budaya organisasi (X_2), sama dengan nol, maka diperkirakan kinerja pegawai sebesar 1,096.
2. Nilai koefisien $b_1 = 0,377 X_1$ berarti jika variabel Komunikasi ditingkatkan baik frekuensi maupun kualitasnya sesuai dengan bidang pekerjaan pegawai akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dalam arti meningkatkan kinerja pegawai dengan asumsi variabel lainnya konstan.
3. Nilai koefisien $b_2 = 0,363 X_2$ menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, jika pimpinan dapat mengarahkan dan mengakomodir bawahannya

dengan baik maka diperkirakan kinerja pegawai juga akan meningkat dengan asumsi variabel lainnya konstan.

Berdasarkan hasil analisis regresi tersebut diketahui bahwa variabel Komunikasi, dan budaya organisasi menunjukkan nilai positif, yang berarti ada hubungan yang searah antara variabel-variabel X (independent) dengan variabel Y (dependent).

Tabel Anova pada (lampiran) menunjukkan nilai F (Value) = 60,501 dengan nilai p ($\alpha = 0,05$) atau tingkat signifikansi 0,000^a memberikan informasi tentang signifikansi model pada taraf signifikan 0,05 ($\alpha = 5\%$), ini berarti model yang dipakai signifikan secara statistik karena nilai $p < \alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Karena model signifikan, maka secara simultan variabel Komunikasi (X_1), dan budaya organisasi (X_2), berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Hasil analisis tersebut mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Komunikasi, dan budaya organisasi, berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga. Besarnya daya ramal model diberikan oleh nilai koefisien determinasi yang disimbolkan dengan R^2 (R-Square) = 0,849 menunjukkan bahwa model mempunyai daya ramal sebesar 0,849 atau sekitar 84,9%. Variasi naik turunnya kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh model atau dipengaruhi oleh variabel-variabel Komunikasi, dan budaya organisasi, sementara sisanya sebesar

15,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model analisis.

Selanjutnya untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (Y) dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

1. Pengaruh Komunikasi(X_1) terhadap kinerja pegawai (Y)

Berdasarkan uji koefisien (lihat lampiran) ternyata diperoleh t-hitung X_1 sebesar 5.318 sedangkan nilai signifikansi yang ditunjukkan oleh nilai $p < \alpha = 0,00$ ($0,000 < 0,05$) yang berarti secara parsial variabel Komunikasi (X_1) berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini menggambarkan bahwa Komunikasi yang dilakukan oleh pegawai tetap memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Pengaruh budaya organisasi (X_2) Terhadap kinerja Pegawai (Y)

Hasil uji koefisien (lihat lampiran) menunjukkan bahwa nilai t- hitung X_2 sebesar 5.024 sedangkan nilai signifikansi $p > r = 0,05$ ($0,000 > 0,05$) yang berarti secara parsial variabel X_2 (budaya organisasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini menggambarkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas kinerja

Berdasarkan uji parsial yang dilakukan terhadap variabel-variabel yang dimasukkan dalam model analisis nampak bahwa

kedua variabel penelitian yaitu variabel Komunikasi (X_1), dan budaya organisasi (X_2), yang secara simultan (bersama-sama) memiliki pengaruh dan signifikan terhadap efektifitas kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga. Begitu pula jika dilihat secara parsial diketahui bahwa kedua variabel tersebut pengaruhnya positif dan signifikan.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga, secara simultan dipengaruhi oleh variabel komunikasi, dan budaya organisasi. Variabel bebas yang paling berpengaruh adalah variabel komunikasi hal ini sejalan dengan asumsi bahwa untuk meningkatkan kemampuan dan kecakapan seorang pegawai dalam bidang tugasnya, maka yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan komunikasi yang baik dalam melakukan setiap pekerjaan

Kinerja merupakan prestasi yang dihasilkan dari suatu proses atau cara bertindak dalam suatu fungsi. Kinerja menempatkan suatu proses yang berkenan dengan aktivitas sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan, mengingat kinerja adalah aktivitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu proses untuk menghasilkan sesuatu (output). Kinerja dapat pula dijelaskan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ dan mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Indikator kinerja adalah ukuran

kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*).

Peningkatan kinerja pegawai berkaitan erat dengan peningkatan kemampuan berkomunikasi yang baik yang dilakukan oleh setiap pegawai juga didukung oleh seorang pemimpin yang dapat mengambil setiap keputusan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara maksimum terutama dari segi outputnya. Peningkatan kinerja sumber daya manusia tersebut juga memberikan dampak bagi pegawai dimana mereka dapat meningkatkan produktivitasnya sehingga dengan sendirinya dapat meningkatkan taraf hidupnya akibat pencapaian hasil tersebut.

1. Pengaruh Komunikasi Terhadap Efektifitas Kinerja

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran dan perasaan, dari satu orang ke orang lain. Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara pegawaidan atasan, dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda.

Komunikasi diperlukan agar pegawai mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya, hal ini berarti pegawai mengetahui posisinya dalam organisasi. Jadi mekanisme komunikasi dapat membuat

keterpaduan perilaku setiap pegawai dalam kelompoknya, agar mencapai satu tujuan.

2. Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi dalam suatu organisasi menjadi salah satu faktor kunci yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi dapat menyentuh berbagai segi kehidupan manusia seperti cara hidup, kesempatan berkarya, bermasyarakat bahkan bernegara. Oleh karena itu, usaha sadar untuk semakin mendalami berbagai segi budaya organisasi yang efektif perlu dilakukan secara terus menerus. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada mutu budaya organisasi. Sehingga wajar bila dikatakan bahwa mutu budaya organisasi dalam organisasi memainkan peran yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, maka kinerja sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia harus dijadikan sebagai alat perilaku kerja para pegawai yang dipadukan dengan tujuan-tujuan organisasional. Untuk meningkatkan kinerja pegawai haruslah memperhatikan berbagai faktor seperti melakukan

Komunikasi yang baik serta budaya organisasi yang baik pula guna terciptanya efektifitas kinerja.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan uraian-uraian dan hasil analisis yang ditunjukkan di muka, dapat disimpulkan hal-hal berikut ini :

1. Berdasarkan uji parsial yang dilakukan terhadap variabel-variabel yang dimasukkan dalam model analisis nampak bahwa kedua variabel penelitian yaitu variabel Komunikasi (X_1) sebesar 0,377, dan budaya organisasi (X_2) sebesar 0,363, yang secara simultan (bersama-sama) memiliki pengaruh dan signifikan terhadap efektifitas kerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga. Begitu pula jika dilihat secara parsial diketahui bahwa kedua variabel tersebut pengaruhnya positif dan signifikan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi yang dilakukan oleh pegawai merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap efektifitas kerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga itu terlihat dari besaran pengaruhnya yaitu sebesar 37,7%.

B. Saran

1. Disarankan bahwa kinerja pegawai hanya mungkin ditingkatkan dengan memadai bila didukung oleh faktor-faktor komunikasi dan budaya organisasi. Oleh sebab itu, PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut.

2. Disarankan kepada pimpinan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pallangga daerah untuk senantiasa melakukan pengembangan sumber daya manusia harus diarahkan untuk peningkatan kinerja.
3. Diperlukan penelitian lanjutan pada bidang yang sama dengan memperhatikan faktor-faktor lainnya yang belum sempat diteliti pada kesempatan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ghani, Mohammad. 2003. *Sumber Daya Manusia Perkebunan dalam Perspektif*. Yogyakarta. Ghalia Indonesia
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko. T. Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Liberty.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta. Bumi Aksara.
- . 2005. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Cetakan Kelima. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Yogyakarta. Andi
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Diana Angelica. Jakarta. Salemba Empat.
- Moeljono, D. 2003. *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta. Alex Media Komputindo
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta. PT. Rineka Cipta
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Baik Ilmu Manajemen Yogyakarta. YKPN
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Sunarto. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Amus, Yogyakarta.
- Thoha, M. 2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Organisasi*. Jakarta. Bumi Aksara