

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi mempunyai visi dan misi guna mencapai tujuan yang diharapkan yaitu menghasilkan kinerja terbaik sehingga dapat memperoleh keuntungan dan bertahan dalam waktu yang lama. Namun demikian, untuk sampai pada titik tersebut bukanlah suatu hal yang mudah. Tekanan kompetitif dalam dunia bisnis menuntut perusahaan untuk dapat memikirkan bagaimana cara perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam menangani masalah keterampilan dan keahlian serta dapat mengambil sikap dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sikap tersebut dilakukan dikarenakan sumber daya manusia memiliki peran sebagai motor penggerak guna mencapai tujuan organisasinya.

Sumber daya manusia memiliki peran dengan memberikan kontribusinya dalam terlaksananya aktivitas operasional untuk mencapai tujuan organisasi. Pada sebuah organisasi, dalam melaksanakan aktivitas kerja karyawan terdapat tiga faktor yang mendasarinya yaitu berkaitan dengan keterampilan individu tersebut dalam hal minat, bakat dan kepribadian seseorang; inisiatif dalam lingkungan kerja; dan *support* dari manajemen dengan terselenggaranya program diklat sebagai wujud peningkatan pengetahuan dan pengembangan karyawan, budaya

organisasi, penetapan standar kerja, fasilitas yang mendukung serta adanya manajemen dan rekan kerja (Tampubolon, 2022).

Pada dasarnya, karyawan yang memiliki keterampilan tinggi dan pengetahuan luas memungkinkan aktivitas manajemen organisasi dapat berjalan dengan baik. Sehingga karyawan merupakan kunci keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Seperti yang kita ketahui bahwa setiap pemberi kerja itu menginginkan karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik. Didukung dengan sistem manajemen kinerja yang efektif meningkatkan kemungkinan kinerja seperti yang diharapkan. Sistem manajemen kinerja diartikan sebagai proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan. Manajemen kinerja akan menghubungkan dengan strategi organisasional pada hasil (Mathis & Jackson, 2006).

Kinerja berhubungan dengan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia organisasi. Kinerja karyawan ialah ukuran yang dilihat tentang bagaimana sumber daya manusia organisasi sudah berperan atau belum dalam kemajuan sebuah organisasi. Jika perusahaan telah menetapkan standar sebagai dasar yang digunakan sebagai penilaian, artinya kinerja karyawan dapat diukur dan diketahui (Pratama & Pasaribu, 2020). Standar kinerja (*performance standards*) merupakan tingkat yang diharapkan dari kinerja dan merupakan pembanding antara kinerja dengan tujuan atau target (Mathis & Jackson, 2006).

Menurut Wibowo (2017), kinerja SDM diartikan sebagai pencapaian hasil kerja (*output*) yang dilihat secara kualitatif maupun kuantitatif ketika SDM mampu menyelesaikan perintah atas kewajiban sebagai seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu. Pada dasarnya kinerja merupakan hasil yang kompleks, baik dari faktor internal (diri pribadi karyawan) maupun faktor eksternal (lingkungan fisik dan non fisik perusahaan). Oleh karena itu, untuk dapat mencapai keunggulan organisasi, maka organisasi diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja individual karena padasanya kinerja individual akan mempengaruhi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Ul Haq, 2018).

Berdasarkan hal tersebut, secara rutin dilakukan penilaian kinerja karyawan oleh manajemen perusahaan dan penilaian oleh pimpinan perusahaan untuk mengetahui bahwa kinerja karyawan telah memenuhi standar. Mathis & Jackson (2006) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaannya jika dibandingkan dengan seperangkat standar, kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Hal ini juga dilakukan oleh PT Pegadaian (Persero) merupakan salah satu bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan usaha dibidang pinjaman dan penjaminan atau dapat dikatakan fokus bisnisnya terhadap jasa penyaluran kredit kepada masyarakat. Selain itu, PT Pegadaian (Persero) memberikan pinjaman dengan menjaminkan barang milik nasabahnya sebagai jaminan untuk pinjaman yang diterimanya. Oleh karena itu, kehadiran Pegadaian di tengah-tengah masyarakat dapat menjadi alternatif pilihan dalam memecahkan suatu masalah perekonomian yang genting. Karena pada kantor

cabang Pegadaian itu terdiri dari unit-unit atau outlet, maka standar kerja yang ditetapkan dibebankan ke outlet tempat karyawan bekerja. Jadi, secara otomatis karyawan yang bekerja ditempat tersebut berkewajiban untuk dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan dapat tercapai dilihat dari tercapai atau tidaknya outlet tersebut mencapai target yang ditetapkan perusahaan (target unit kerja). Target yang dimaksud berupa target gadai, non gadai, jumlah nasabah baru, fee based income dan laba usaha. Diketahui bahwa di Pegadaian dilakukan evaluasi kinerja yang dilaksanakan dengan cara membandingkan hasil kerja karyawan dengan standar yang ada di perusahaan. Berikut ini dijelaskan terkait dengan pencapaian kinerja karyawan tahun 2020-2023 dalam Tabel 1.1

Tabel 1. 1 Pencapaian Kinerja Karyawan Tahun 2020-2023

No.	Kriteria	Uraian	Persentase (%)			
			2020	2021	2022	2023
1	Sangat Baik	86-100	57,78	55,78	64,29	45,02
2	Baik	76-85	9,76	14,35	18,76	46,11
3	Cukup	61-75	32,93	32,93	16,95	8,87
4	Kurang	<60	-	-	-	-
Total			100	100	100	100

(sumber: PT. Pegadaian Area Semarang Tahun 2023)

Jika dilihat pada Tabel 1.1 memperlihatkan mengenai kinerja karyawan yang mengalami peningkatan dan penurunan. Diketahui bahwa pada kriteria sangat baik memperlihatkan bahwa dari tahun ke tahun mengalami penurunan dan peningkatan yaitu mengalami penurunan di tahun 2020-2021 dengan jumlah persentase dari 57,78% menjadi 55,78%. Namun, di tahun 2022 terjadi peningkatan dari 55,78% menjadi 64,29% kemudian mengalami penurunan yang cukup drastis di tahun 2023 dari 64,29% menjadi 45,02%. Sedangkan kriteria baik pada tahun 2022-2023

mengalami peningkatan dengan jumlah persentase dari 18,76% menjadi 46,11%. Walaupun disisi lain pada kriteria cukup terjadi penurunan untuk setiap tahunnya. Jika dilihat berdasarkan data diatas, karyawan pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) di Kota Semarang sudah mencapai kinerja positif karena pada kriteria “cukup” terus mengalami penurunan. Akan tetapi, disisi lain perusahaan mengalami penurunan untuk kriteria “sangat baik” artinya perusahaan belum dapat mempertahankan pencapaian kinerja karyawan dan belum konsisten dalam mempertahankan. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja yang diharapkan diperlukan peningkatan dalam kompetensi pada karyawan Kantor Cabang PT Pegadaian(Persero) di Kota Semarang.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Beni Soesanto selaku wakil pimpinan cabang menuturkan bahwa, dari beberapa target yang ditetapkan oleh perusahaan tidak semuanya mencapai target yang diharapkan. Misalnya adalah terkait dengan target jumlah nasabah baru dan juga target gadai, yang mana setiap tahunnya target yang diberikan mengalami kenaikan. Namun, yang terjadi dilapangan terkait dengan hal tersebut masih belum tercapainya target yang diharapkan. Artinya masih perlu ditingkatkan lagi karena hasil yang dicapai kurang baik atau tidak sesuai yang diharapkan. Tidak tercapainya target disebabkan oleh faktor internal (dari karyawan itu sendiri) dan faktor eksternal (lingkungan dan perusahaan). Terkait dengan individu itu sendiri, beliau menyampaikan bahwa kemampuan dan pengetahuan individu masih perlu ditingkatkan dan adanya keinginan dari individu berkembang atau tidak. Sedangkan terkait faktor eksternal yaitu karena lokasi sehingga omset ikut berpengaruh dan kelengkapan pegawai.

Menyikapi permasalahan terkait dengan kinerja karyawan, diketahui bahwa dari perusahaan sudah memberikan fasilitas terkait dengan literasi yaitu dalam bentuk *coaching* serta *searhing learning* yang waktu pelaksanaannya lebih kondisional. Namun, karena setiap individu memiliki tingkat pemahaman yang berbeda-beda sehingga daya tangkap individu terhadap pengetahuan yang diterima pun berbeda. Hal-hal seperti itulah yang dapat menjadi hambatan bagi perusahaan dalam pencapaian target yang ditetapkan.

Selain itu juga, dalam penilaian kinerja karyawan yang dilakukan di Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) di Kota Semarang juga dilakukan oleh pimpinan perusahaan untuk mengetahui AKHLAK dari karyawan. Adapun komponen didalamnya meliputi Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Berdasarkan hasil wawancara hasil penilaian pimpinan pada komponen Kompeten masih perlu ditingkatkan lagi. Kompeten berarti karyawan mampu untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilannya serta berupaya untuk dapat memberikan hasil terbaik bagi perusahaan. Berkaitan dengan hal tersebut terjadi antrian nasabah dan karyawan yang belum maksimal dalam melayani nasabah sesuai dengan standar pelayanan. Dilihat dari situasi yang terjadi penurunan kinerja yang ditunjukkan dari keluhan yang datang dari nasabah, yang mana nasabah merasa menunggu terlalu lama untuk memperoleh pelayanan karena karyawan pegadaian kurang memberikan pelayanan dengan cepat. Disisi lain kondisi lingkungan kerja perusahaan memicu tentang bagaimana karyawan merespon dan menilai kondisi tempat mereka bekerja yang dirasakan. Kondisi ini berhubungan dengan iklim organisasi yang tercipta memiliki pengaruh guna

memotivasi karyawan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi yang diakui sebagai suatu hal yang tidak mudah. Adanya karakteristik yang berbeda menyebabkan persepsi dan respon dari karyawan terhadap kondisi iklim organisasinya tidaklah sama. Menciptakan iklim organisasi dikatakan penting sebab terbentuknya persepsi individu terhadap suatu hal yang organisasi berikan, dan menjadi dasar dalam menentukan perilaku anggota selanjutnya. Dikatakan bahwa iklim organisasi itu baik, jika dapat mempengaruhi kinerja dan memungkinkan organisasi secara alami mencapai tujuan yang diharapkan. Dikatakan bahwa iklim organisasi dipandang sebagai kepribadian seperti yang dilihat oleh para anggotanya (Syukri et al., 2022).

Iklim organisasi diartikan sebagai karakteristik yang menggambarkan keadaan pada organisasi yang dijadikan sebagai faktor untuk membedakan antara organisasi satu dengan lainnya, sehingga dapat mempengaruhi perilaku pegawai (Hariansyah et al., 2023). Terciptanya lingkungan kerja kondusif serta hubungan dan kerjasama yang baik sesama anggota organisasi merupakan wujud iklim organisasi yang positif. Seperti yang dikemukakan oleh Tampubolon (2022) dalam penelitiannya bahwa iklim organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, ditemukan pada penelitian lain yang membahas topik yang sama mengemukakan iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu penelitian oleh Ul Haq (2018). Oleh karena itu, penelitian ini mengasumsikan tingkat iklim organisasi pegawai tidak memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Melihat kondisi tersebut, adanya perbedaan dalam hasil penelitian yang

sebelumnya dilakukan menunjukkan perlunya dilakukan penelitian lanjutan guna menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan karyawan dan pengamatan yang dilakukan, diketahui bahwa karakteristik yang membedakan Pegadaian dengan perusahaan lainnya yaitu Pegadaian merupakan perusahaan yang memberikan pinjaman kepada nasabah dengan menggadaikan barang sebagai jaminannya. Oleh karena itu, terdapat peran penaksir yang bertugas menaksir barang jaminan emas milik nasabah. Kegiatan tersebut tentunya memiliki resiko terhadap keselamatan kerja karena setiap hari bertugas melakukan pengujian terhadap barang jaminan emas terutama dengan menggunakan air uji nitrat yang dapat berdampak pada kesehatan penaksir, tetapi masih kurang mendapat perhatian dari pihak manajemen. Hal tersebut turut menjadi kegelisahan karyawan dan menimbulkan rasa kurang nyaman. Namun, disisi lain Pegadaian dikenal memiliki suasana kerja yang sangat kekeluargaan yang terjalin baik itu dengan pimpinan, rekan kerja maupun dengan nasabah mereka. Selain itu, Pegadaian dikenal sebagai perusahaan BUMN yang merakyat karena hubungan dalam kegiatan bisnisnya sangat dekat dengan masyarakat dari berbagai tingkatan ekonomi. Hal ini dikarenakan, Pegadaian tidak mungkin menerapkan pelayanan yang kaku dan memakai bahasa indonesia apalagi persebarannya yang sampai ke desa-desa. Sehingga Pegadaian juga menerapkan bahasa lokal atau daerah setempat agar lebih mempermudah penjelasan ke nasabah yang rata-rata 50% masih didominasi oleh *baby boomer* atau kelahiran 70-an kebawah. Kondisi tersebut dirasakan ketika karyawan sedang melakukan aktivitas pelayanan dengan nasabah.

Adanya hal tersebut tentunya dapat menjadi tantangan tersendiri bagi karyawan Pegadaian yang harus dapat segera menyesuaikan dengan kondisi yang ada dan cepat beradaptasi ditambah lagi latar belakang mereka yang berbeda-beda, tentunya tidak semua menguasai bahasa lokal (krama) karena tidak semuanya merupakan orang Jawa asli. Ketika komunikasi yang terbangun antara karyawan dengan nasabah kurang berjalan dengan baik dapat menghambat dalam proses transaksi atau pelayanan sehingga dapat mengakibatkan kinerja karyawan kurang maksimal dan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Selain itu, kondisi kelengkapan pegawai yang kurang memenuhi masih ditemukan di beberapa kantor. Kondisi ini dapat menyebabkan terjadinya *double job* sehingga dapat menurunkan semangat karyawan dalam bekerja yang berdampak pada tidak tercapainya target yang ditetapkan. Dengan demikian, iklim organisasi dapat diinterpretasikan sebagai suasana kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan di dalam suatu organisasi (Pasaribu, 2023).

Selain memperhatikan pada faktor iklim organisasi, perusahaan juga perlu memastikan bahwa seorang karyawan memberikan kinerja terbaiknya dengan melihat kompetensi yang dibutuhkan dan selaras dengan persyaratan peran mereka. Tujuan utamanya adalah memungkinkan karyawan dengan mudah memenuhi tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dimilikinya kompetensi pada diri pegawai tidak hanya berperan penting, namun juga sangat berdampak terhadap kinerja yang dihasilkan secara keseluruhan (Andiyani, 2023).

Hal tersebut juga didukung pernyataan dari Ul Haq (2018), bahwa kompetensi mencakup berbagai elemen seperti pengetahuan, keterampilan, sikap,

nilai dan sifat pribadi yang memberdayakan individu secara efektif untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan yang diberikan. Karena individu mempunyai karakteristik yang berbeda, maka kompetensi karyawan juga berbeda. Kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan dengan cakap dalam bidangnya masing-masing dengan memanfaatkan keahlian, pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya merupakan indikasi kompetensi. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian sebelumnya oleh Ul Haq (2018) yang memperlihatkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) terdiri dari beberapa bagian yang memiliki *jobdesk* masing-masing diantaranya yaitu bagian penaksir memiliki tugas untuk melakukan penaksiran atas barang jaminan yang menjadi dasar dalam penentuan besarnya pinjaman yang akan diterima oleh nasabah, bagian kasir memiliki tugas berkaitan dengan administrasi keuangan yaitu melakukan pencatatan atas penerimaan serta pengeluaran uang/non uang yang dikelola sesuai dengan SOP dan melaksanakan pencatatan buka dan tutup kas; serta menjaga saldo kas tetap balance dan memenuhi prinsip accountable, bagian manager gadai memiliki tugas dalam hal menghandel dan mengawasi atas barang jaminan, bagian pengelola agunan memiliki tugas untuk mengelola dan menjaga barang gadai konvensional yang berada diwilayah cabang tersebut, bagian manager non gadai tugasnya merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan operasional non gadai di kantor cabang serta bagian account officer memiliki tugas dalam mencari nasabah non gadai.

Berdasarkan *jobdesk* dari masing-masing bagian, sudah seharusnya dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat. Namun, yang terjadi masih ditemukannya karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan *jobdesknya* yang mana hal tersebut mengakibatkan terjadinya kerugian sehingga menghasilkan kinerja yang tidak maksimal atau tidak sesuai dengan harapan. Ketidaksesuai dalam pelaksanaan tugas menjadi ciri bahwa kompetensi pada diri karyawan berkaitan dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan dipertanyakan dan tidak sesuai standar perusahaan. Seperti yang disampaikan pada bagian pengembangan sumber daya manusia pada Pegadaian Kanwil XI Semarang yang mana disampaikan ditemukan karyawan pada salah satu cabang bagian penaksir yang salah taksir barang/emas sehingga karyawan harus ikut bertanggung jawab atas kejadian tersebut. Sehingga dari kejadian tersebut, kemampuan karyawan dapat dipertanyakan. Hal tersebut berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan terkait dengan kemampuan dan keterampilan pada dirinya.

Dengan demikian, kompetensi dapat menunjukkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya pada sebuah organisasi, dimana karyawan dapat mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai individu serta kemampuan dalam membangun pengetahuan dan keterampilan berdasarkan pengalaman dan pembelajaran (Sugiyono, 2016). Masalah yang mempengaruhi kinerja karyawan sangatlah banyak dan hal tersebut tentunya menjadi tantangan bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada karena keberhasilan perusahaan tersebut bergantung pada sumber daya manusia yang berkualitas.

Berdasarkan uraian permasalahan yang terjadi di Kantor Cabang PT Pegadaian di Kota Semarang, diketahui bahwa diduga yang menjadi faktor penyebab tidak tercapainya kinerja karyawan yang diharapkan disebabkan oleh faktor internal yaitu berasal dari dalam diri individu yaitu kompetensi berkaitan dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing individu. Ketika individu tidak dapat mampu mempraktikkan seperti yang telah diajarkan, artinya penguasaan atas proses kerja masih belum sesuai yang diharapkan. Hal tersebut menimbulkan permasalahan bagi perusahaan karena berdampak pada tidak tercapainya target karena tugas dan tanggung jawab tidak dilaksanakan dengan baik. Selain itu, apa yang dirasakan karyawan terhadap tempat mereka bekerja yang menimbulkan persepsi dalam diri individu yang memandang apakah tempat mereka bekerja sudah baik atau belum, sesuai atau tidak dengan yang mereka harapkan sehingga memicu motivasi dan semangat dalam diri karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Oleh karena itu, untuk dapat membuktikan dugaan tersebut, maka penulis melakukan penelitian guna menguji apakah iklim organisasi dan juga kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) di Kota Semarang. Dengan demikian dilakukanlah penelitian oleh penulis dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Cabang PT Pegadaian di Kota Semarang.”

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah ialah bentuk pertanyaan pada sebuah penelitian yang dilakukan (*research question*) dengan jawaban yang diberikan berdasarkan data yang sebelumnya telah dikumpulkan (Sugiyono, 2017). Mengenai kinerja karyawan

yang mengalami peningkatan dan penurunan. Diketahui bahwa pada kriteria sangat baik memperlihatkan bahwa dari tahun ke tahun mengalami penurunan dan peningkatan yaitu mengalami penurunan di tahun 2020-2021 dengan jumlah persentase dari 57,78% menjadi 55,78%. Namun, ditahun 2022 terjadi peningkatan dari 55,78% menjadi 64,29% kemudian mengalami penurunan yang cukup drastis di tahun 2023 dari 64,29% menjadi 45,02%. Sedangkan kriteria baik pada tahun 2022-2023 mengalami peningkatan dengan jumlah persentase dari 18,76% menjadi 46,11%. Walaupun disisi lain pada kriteria cukup terjadi penurunan untuk setiap tahunnya. Jika dilihat berdasarkan data diatas, karyawan pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) di Kota Semarang sudah mencapai kinerja positif karena pada kriteria “cukup” terus mengalami penurunan. Akan tetapi, disisi lain perusahaan mengalami penurunan untuk kriteria “sangat baik” artinya perusahaan belum dapat mempertahankan pencapaian kinerja karyawan dan belum konsisten dalam mempertahankan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Bapak Beni Soesanto selaku wakil pimpinan salah satu kantor cabang menyampaikan bahwa dari beberapa target kerja yang ditetapkan, ada yang belum mencapai target yang diharapkan yaitu terkait dengan target jumlah nasabah dan target gadai. Hal ini dapat disebabkan karena faktor internal (diri individu sendiri) dan faktor eksternal (lingkungan dan perusahaan). Terkait individu bahwa karyawan masih perlu ditingkatkan lagi kemampuan dan pengetahuannya terkait bidang pekerjaan yang dilakukan. Literasi yang masih kurang sehingga menyebabkan tidak tercapainya target. Pada penilaian oleh pemimpin terkait dengan AKHLAK pada komponen Kompeten masih perlu ditingkatkan. Hal ini karena terjadinya *waiting time* nasabah

dan karyawan yang belum maksimal dalam melayani nasabah sesuai dengan standar pelayanan. Dilihat dari situasi yang terjadi penurunan kinerja yang ditunjukkan dari keluhan yang datang dari nasabah, yang mana nasabah merasa menunggu terlalu lama untuk memperoleh pelayanan karena karyawan pegadaian kurang memberikan pelayanan dengan cepat

Adanya kenaikan dan penurunan kinerja karyawan berhubungan dengan faktor iklim organisasi dan kompetensi yang diperjelas dengan fenomena yang terjadi di lapangan yaitu berdasarkan hasil wawancara dengan perwakilan karyawan diketahui bahwa Pegadaian merupakan perusahaan yang memberikan pinjaman kepada nasabah dengan menggadaikan barang sebagai jaminannya. Oleh karena itu, terdapat peran penaksir yang bertugas menaksir barang jaminan emas milik nasabah. Kegiatan tersebut tentunya memiliki resiko terhadap keselamatan kerja karena setiap hari bertugas melakukan pengujian terhadap barang jaminan emas terutama dengan menggunakan air uji nitrat yang dapat berdampak pada kesehatan penaksir, tetapi masih kurang mendapat perhatian dari pihak manajemen. Selain itu karakteristik yang membedakan dengan perusahaan BUMN lainnya yaitu lebih merakyat karena persebarannya yang sampai ke desa-desa yang mana membuat Pegadaian juga harus menyesuaikan iklim organisasi yang tercipta yaitu menciptakan pelayanan yang tidak kaku dan dapat menguasai bahasa daerah setempat guna memudahkan dalam komunikasi karena rata-rata nasabah Pegadaian merupakan masyarakat dalam kategori *baby boomer*. Adanya hal tersebut tentunya dapat menjadi tantangan tersendiri bagi karyawan Pegadaian yang harus dapat segera menyesuaikan dengan kondisi yang ada dan cepat beradaptasi ditambah lagi

latar belakang mereka yang berbeda-beda, tentunya tidak semua menguasai bahasa lokal (krama) karena tidak semuanya merupakan orang Jawa asli. Ketika komunikasi yang terbangun antara karyawan dengan nasabah kurang berjalan dengan baik dapat menghambat dalam proses transaksi. Selain itu, kondisi kelengkapan pegawai yang kurang memenuhi masih ditemukan di beberapa kantor. Kondisi ini dapat menyebabkan terjadinya *double job* sehingga dapat menurunkan semangat karyawan dalam bekerja yang berdampak pada tidak tercapainya target yang ditetapkan.

Ditambah lagi ditemukannya karyawan pada salah satu cabang bagian penaksir yang salah taksir barang/emas sehingga mengakibatkan karyawan tersebut harus mengganti rugi sesuai nominal selisih kesalahan dalam taksiran tersebut. Artinya, kompetensi karyawan masih perlu ditingkatkan lagi. Melihat fenomena yang terjadi, untuk selanjutnya dilakukan perumusan masalah dalam penelitian yakni:

1. Apakah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) di Kota Semarang.
2. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) di Kota Semarang.
3. Apakah Iklim Organisasi dan Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) di Kota Semarang.

1.3 Tujuan Penelitian

Setelah disusun perumusan masalah penelitian kemudian tujuan yang diharapkan dari dilakukannya penelitian yaitu:

1. Untuk mengetahui Pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Cabang PT. Pegadaian (Persero) di Kota Semarang.
2. Untuk mengetahui Pengaruh antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Cabang PT. Pegadaian (Persero) di Kota Semarang.
3. Untuk mengetahui Pengaruh antara Iklim Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Cabang PT. Pegadaian (Persero) di Kota Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan setelah penelitian selesai dilakukan dapat mempunyai manfaat yang dapat dirasakan peneliti maupun perusahaan serta pemangku kepentingan lainnya, yakni berupa :

1. Manfaat Bagi Peneliti

Terlaksananya penelitian merupakan wujud implementasi berdasarkan ilmu yang didapat penulis selama masa perkuliahan. Kajian ini juga memberikan tambahan wawasan terhadap fenomena yang terjadi dibidang ini, khususnya terkait topik Iklim Organisasi, Kompetensi dan Kinerja Karyawan yang akan berguna dimasa mendatang.

2. Manfaat Bagi Perusahaan

Terlaksannya penelitian harapannya dapat menjadi tambahan sumber informasi bagi perusahaan itu sendiri serta bahan pertimbangan bagi pengembangan sumber daya manusia serta membantu mengatasi

permasalahan terkait peningkatan kinerja karyawan dari sudut pandang iklim organisasi dan kompetensi.

3. Manfaat Bagi Pihak Lain

Terlaksannya penelitian dapat menjadi sumbangsih serta pemikiran sebagai tambahan rujukan baik itu bagi pembaca ataupun pihak lainnya yang membutuhkan serta menjadi solusi bagi organisasi yang mengalami permasalahan serupa.

1.5 Kerangka Teori

Pada penelitian keberadaan kerangka teori sebagai landasan penulis dalam menganalisis dan menjabarkan mengenai permasalahan yang akan diteliti yang meliputi teori yang mendasari penelitian, variabel iklim organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan.

1.5.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber yang penting, bervariasi dan terkadang menjadi masalah yang harus digunakan oleh sebagian organisasi sampai tingkat yang lebih tinggi atau lebih sedikit. Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistem formal dalam organisasi untuk menjamin dalam penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasional (Mathis & Jackson, 2006).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) ialah suatu hal yang berguna dalam pencapaian tujuan bisnis dengan menerapkan kebijakan perusahaan dan

mengintegrasikannya dengan manajemen sesuai dengan strategi organisasi (Supomo & Nurhayati, 2018).

Menurut P. S. Robbins & Judge (2015), manajemen sumber daya manusia memiliki arti sebagai sebuah proses perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.

1.5.2 Kinerja Karyawan

Pada sebuah organisasi, kinerja karyawan menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan pada organisasi tersebut. Akan tetapi, karyawan dalam organisasi selain menjadi keunggulan bagi organisasinya dalam bersaing juga dapat menjadi penghambat. Hal ini terjadi apabila karyawan tidak memahami apa yang harus dikerjakan, ketika karyawan bekerja namun tidak efektif, hal-hal seperti itu dapat menjadi hambatan bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya (Mathis & Jackson, 2006).

Diketahui bahwa kinerja individual meningkat ketika ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja akan menurun/berkurang apabila salah satu dari faktor dikurangi atau tidak ada. Oleh karena itu, selama individu masih berstatus sebagai karyawan, maka karyawan masih memiliki kewajiban yang harus dipenuhi dan dilaksanakan, dan hasil pekerjaannya ditandai dalam bentuk kualitas dan kuantitas yang diartikan sebagai kinerja. (Lubis, 2019).

Menurut Wibowo (2017) kinerja SDM diartikan sebagai pencapaian hasil kerja (*output*) yang dilihat secara kualitatif maupun kuantitatif ketika SDM mampu

menyelesaikan perintah atas kewajiban sebagai seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2015) kinerja digunakan sebagai alat untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam menjalankan usahanya, karena kinerja karyawan merupakan ukuran dari apa yang diharapkan di tempat kerja.

Jadi, dari beberapa definisi para ahli kesimpulannya kinerja karyawan ialah hasil dari pemenuhan tugas dan tanggung jawab karyawan serta menjadi tolak ukur keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan menjadi salah satu kunci keberhasilan tercapainya tujuan perusahaan. Maka dari itu, organisasi harus menyadari ketika terjadinya naik turunnya kinerja pegawai dalam organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Mathis & Jackson (2006) menyampaikan bahwa pada dasarnya kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Manajemen kinerja merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi, termasuk kaitannya dengan kinerja dari masing-masing individu dan kelompok kerja dalam organisasi. Kinerja karyawan diartikan sebagai hal yang mempengaruhi seberapa banyak karyawan memberikan kontribusinya kepada organisasi. Dibawah ini merupakan faktor-faktor yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kuantitas hasil kerja (*output*), diketahui dari banyaknya hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kuantitas diartikan sebagai berapa banyak pekerjaan yang telah dihasilkan oleh karyawan.

2. Kualitas hasil kerja (*output*), diketahui bahwa untuk dapat mengukur kinerja karyawan berdasarkan kualitas hasil kerja, maka dilakukan identifikasi mengenai bagaimana pencapaian kualitas pekerjaan yang dilakukan yaitu berdasarkan pada mutu hasil yang didasarkan pada standar kerja yang ditetapkan.
3. Ketepatan waktu, diketahui bahwa kinerja dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam menyelesaikan aktivitas pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan.
4. Kehadiran ditempat kerja, menunjukkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Tingkat kedisiplinan yang tinggi dapat mencerminkan bahwa karyawan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.
5. Kemampuan bekerjasama, menunjukkan kemampuan karyawan dalam menjalin hubungan atau bersosialisasi dengan rekan kerja guna menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan bekerjasama dapat diukur dengan hubungan yang baik dengan rekan kerja, kerjasama yang baik dan terjalinnya komunikasi yang baik.

Adanya indikator untuk mengukur suatu variabel. Pada kinerja karyawan terdapat lima indikator yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2015), yaitu:

1. Kualitas kerja

Tingkatan dari kesempurnaan atas hasil kerja pegawai menurut persepsi pimpinan.

2. Kuantitas kerja

Hasil pekerjaan karyawan ditandai dengan jumlah yang diperoleh atas penyelesaian pekerjaan yang dilakukan.

3. Ketepatan waktu

Erat kaitannya dengan pelaksanaan tugas yang dapat diselesaikan diawal waktu, yang dilihat dari segi outputnya sehingga karyawan dapat lebih optimal dalam memanfaatkan waktu yang tersedia.

4. Efektivitas

Artinya karyawan dapat memaksimalkan dalam pemanfaatan terhadap segala yang dimiliki perusahaan meliputi tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku. Tujuannya adalah untuk mengurangi kerugian dan memaksimalkan kinerja yang ada.

5. Kemandirian

Diartikan sebagai kondisi ketidakbergantungan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

1.5.3 Iklim Organisasi

Konsep iklim organisasi erat kaitannya dengan persepsi, sehingga dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan berkaitan dengan bagaimana individu dalam organisasi memandang dan menafsirkan berbagai aspek pada lingkungan kerjanya (Kurniawati, 2018). Dapat diketahui bahwa iklim organisasi dipandang sebagai bentuk persepsi karyawan yang terlibat didalamnya yang berhubungan secara tetap dan rutin serta dapat mempengaruhi terhadap sikap dan perilaku karyawan (Wirawan, 2015). Sedangkan menurut Chandrasari (2017) mengartikan iklim

organisasi ialah karakteristik organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain dan berkaitan dengan persepsi bagaimana seseorang memandang organisasinya. Artinya, identitas suatu organisasi didasarkan pada budaya, tradisi dan perbedaan cara berperilakunya sendiri, yang pada gilirannya menciptakan iklimnya sendiri. Pada prinsipnya, organisasi berkewajiban untuk memberikan rasa kenyamanan bagi karyawannya dalam bekerja sebagai wujud iklim organisasi yang baik. Artinya, organisasi mendukung stabilitas organisasi sehingga anggota organisasi yang terlibat didalamnya dapat berkontribusi penuh dan terus berkembang guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Ismed et al., 2022).

Menurut Tobing & Sitorus (2023) iklim organisasi merupakan tingkat baik buruknya lingkungan organisasi yang dapat dirasakan karyawan yang dapat mempengaruhi terhadap perilaku pegawai tersebut yang tercermin dari perilaku yang diperlihatkan. Berdasarkan pendapat para ahli iklim organisasi merupakan wujud kesan dari anggota organisasi mengenai lingkungan kerjanya yang menggambarkan cara kerja internal suatu organisasi dan dapat mempengaruhi sikap, perilaku dan sifat karyawan dengan karakteristik yang dimiliki.

Menurut Asmar dalam (Maliki, 2020), iklim organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Penempatan Personalia

Penempatan personalia di dalam organisasi menjadi faktor yang sangat penting. Penempatan yang salah dapat mengganggu perilaku karyawan dan berdampak negatif terhadap budaya organisasi. Oleh karena itu, dalam

menugaskan personal manajemen, kita dapat fokus pada berbagai aspek seperti keahlian, pengetahuan, keterampilan, hobi dan pengalaman.

2. Membangun Hubungan Komunikasi

Komunikasi menjadi faktor kunci sebagai penghubung dan penyampaian pesan serta informasi kepada seluruh anggota organisasi. Dengan terbangunnya komunikasi yang baik dapat menunjukkan keadaan organisasi yang baik dan harmonis.

3. Pendinasan dan Penyelesaian Konflik

Sebuah perubahan dan perkembangan akan dialami oleh organisasi seiring dengan terjadinya perubahan lingkungan. Adanya proses perubahan menjadi tanda dan upaya organisasi dalam mencegah stagnansi dan kemunduran. Oleh karena itu, karyawan diharapkan dapat mendukung kemajuan organisasi dengan sikap dinamis yang diperlihatkan.

4. Pengumpulan dan Penggunaan Informasi

Keberadaan informasi itu sangat penting karena menjadi penghubung antara bagian satu dengan lainnya dan menciptakan integritas organisasi.

5. Kondisi Lingkungan

Mengacu pada suasana dan kondisi tempat kerja. termasuk juga kondisi fasilitas dan peralatan yang ada.

Menurut Wirawan (2015), adanya enam dimensi berikut digunakan dalam mengukur iklim organisasi, yaitu:

1. Struktur (*Structure*)

Mencerminkan terdapat kejelasan dalam organisasi atas peran dan tanggung jawab dalam lingkup organisasi. Hal ini juga mencakup posisi karyawan dalam organisasi.

2. Standar - standar (*Standars*)

Pada sebuah organisasi standar digunakan sebagai patokan bagi karyawan agar dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Dengan begitu, harapannya terjadi peningkatan kinerja dan tingkat kebanggaan karyawan. Hal ini juga mencakup kondisi kerja yang dihadapi oleh karyawan dalam organisasi.

3. Tanggungjawab (*Responsibility*)

Tanggungjawab dalam organisasi mempertimbangkan mengenai perasaan karyawan bahwasannya mereka merupakan “pemimpin bagi diri sendiri” sehingga mereka memiliki kewenangan atas keputusannya. Hal ini dapat berupa kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. Penghargaan (*Recognition*)

Menggambarkan bahwa karyawan dihargai dalam organisasi ketika mereka dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Dalam organisasi bentuk penghargaan dapat berupa *reward* atau imbalan dan dapat berupa hukuman. Bentuk keseimbangan antara imbalan dan kritik merupakan wujud dari iklim organisasi yang menghargai karyawannya.

5. Dukungan (*Support*)

Gambaran bahwa organisasi telah memberikan dukungan kepada karyawannya yaitu tercermin dari rasa percaya atas tanggung jawab yang dapat terselesaikan

serta dukungan satu sama lain. Hal ini dapat berupa hubungan dengan rekan kerja lainnya.

6. Komitmen (*Commitment*)

Anda merasa bangga dengan tempat anda bekerja dan berkomitmen untuk meningkatkan loyalitas anda dalam mencapai tujuan organisasi atau mempertahankan posisi anda dalam perusahaan. Keterlibatan yang rendah berarti karyawan tidak tertarik pada organisasi, segala isinya dan tujuan organisasi.

1.5.4 Kompetensi

Tuntutan untuk menjadi sebuah organisasi yang unggul dan dapat mempertahankan eksistensinya merupakan dampak dimilikinya sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas. Dikatakan unggul jika mereka memiliki kompetensi yang digambarkan sebagai kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan menjalankan perannya pada sebuah organisasi, kemampuan dalam mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai pribadi, serta kemampuan membangun pengetahuan dan keterampilan berdasarkan pengalaman dan pembelajaran (Sugiyono, 2016). Diketahui bahwa banyak faktor yang menentukan bahwa sebuah organisasi tersebut berhasil atau tidak, salah satunya dilihat dari sumber daya manusia yang dimiliki. Penggunaan karyawan secara organisasional untuk mendapatkan atau meraih keunggulan yang kompetitif terhadap para pesaingnya yaitu dengan karyawan yang memiliki kompetensi. Kompetensi menjadi dasar kekuatan untuk menciptakan keunggulan kompetitif untuk sebuah organisasi. Kompetensi merupakan karakteristik-karakteristik dasar

yang menciptakan nilai tinggi sehingga dapat membedakan organisasi dengan para pesaingnya (Mathis & Jackson, 2006).

Wibowo (2017) berpendapat bahwa kompetensi sebuah kemampuan yang mempengaruhi seorang individu sehingga dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya serta didukung oleh sikap kerja yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, kompetensi dianggap dapat meningkatkan kemampuan individu dan memungkinkan mereka untuk unggul dalam bidang tertentu dalam organisasi. Menurut Sutrisno (2019), kompetensi ialah kemampuan yang berlandaskan pada keterampilan dan pengetahuan, sikap kerja dan penerapan praktisnya dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan dan memenuhi persyaratan kerja tertentu. Dalam konteks ini, pengetahuan berkaitan dengan pemahaman karyawan tentang tujuan pekerjaan, kemahiran dalam melaksanakan tugas secara akurat dan efisien. Berdasarkan beberapa definisi kompetensi yang dikemukakan para ahli, diketahui bahwa kompetensi berarti ciri mendasar pada setiap individu yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang baik guna membantu dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditetapkan.

Wibowo (2017) menyampaikan terkait dengan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kompetensi, yaitu:

1. Keyakinan dan Nilai

Tercermin pada sikap dan perilaku unik individu tersebut. Keyakinan individu terhadap dirinya dan pihak lain dapat mempengaruhi perilaku. Dengan kata

lain, seseorang yang merasa tidak mampu berkreaitivitas dan berinovasi, maka mereka tidak berusaha menciptakan hal baru dan berbeda.

2. Keahlian atau Keterampilan

Keberadaanya sangat penting bagi suatu organisasi ketika keahlian dan keterampilan tersebut dikaitkan dengan kompetensi. Pasalnya, keahlian dan keterampilan merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan kompetensi seseorang. Keahlian dan keterampilan yang diperlukan dapat dicapai melalui pelatihan, praktik dan pengembangan yang disesuaikan dengan bidang keahlian tertentu.

3. Pengalaman, seseorang yang berpengalaman dalam suatu bidang pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi dalam dirinya, sehingga setingkat lebih unggul dari individu lainnya.

4. Karakteristik pribadi, diartikan sebagai karakter yang ada pada seorang individu yang dapat berpengaruh terhadap kompetensi. Untuk mengetahuinya dapat dikenali dari kegiatan aktivitas sehari-hari yang dilakukan. adanya karakteristik personal dapat meningkatkan atau justru menghambat terbentuknya karakteristik seseorang yang tergantung pada sifat seseorang tersebut.

5. Motivasi, yaitu dorongan dan apresiasi yang diberikan kepada karyawan, sehingga dapat menciptakan pengaruh positif terhadap kompetensi.

6. Isu-isu emosional, ketika seorang individu tidak mampu mengontrol tingkat emosional dalam dirinya dapat menjadi sebuah hambatan dalam pengembangan diri. Untuk itu organisasi dapat melakukan pencegahan melalui penciptaan suasana kerja yang nyaman dan memilih rekan kerja yang sesuai

7. Kapasitas intelektual

Yang menjadi dasar bagaimana individu membentuk tingkat kemampuan berfikirnya sebagai upaya untuk mengembangkan kompetensi individu di dalam organisasi dan akan mempengaruhi ketika pengambilan keputusan atas sebuah permasalahan atau konflik yang dihadapi

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah pengetahuan, meliputi kemampuan intelektual, keterampilan (skill), dan sikap yang meliputi keyakinan, karakter pribadi, motivasi dan juga isu emosional. Adapun komponen yang membentuk sebuah kompetensi menurut (Sudaryo et al., 2018) diantaranya yaitu:

1. *Motives*, ialah keadaan yang secara kontinue dipikirkan oleh seseorang yang mengarahkan dirinya sehingga ia melakukan tindakan terhadap tujuan yang ingin dicapainya.
2. *Traits*, ialah karakteristik diri dan respon yang diberikan secara konsisten terhadap suatu situasi.
3. *Self concept*, ialah seperangkat sikap dan nilai yang dianut oleh seorang individu.
4. *Knowledge*, kaitannya dengan informasi yang dimiliki karyawan mengenai suatu bidang pekerjaan tertentu.
5. *Skills*, ialah bentuk kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang meungkinkannya melakukan serangkaian tugas tertentu.

Berdasarkan karakteristik kompetensi tersebut, dapat dibagi kedalam tiga bagian yaitu niat terdiri atas motif, karakter individu, konsep diri dan pengetahuan

yang dimiliki; tindakan yaitu berupa perilaku/skills; dan hasil yaitu sebuah bentuk prestasi kerja. Menurut Sutrisno (2009) indikator dari kompetensi berupa:

- a. Pengetahuan (*Knowledge*), kaitannya dengan tugas yang dilaksanakan dalam bentuk:
 1. Kemampuan dalam memahami dan juga menguasai terhadap bidang pekerjaan yang dilakukan karena pengetahuan yang dimiliki.
 2. Paham terhadap pengetahuan tentang aturan dan prosedur terhadap pelaksanaan pekerjaan.
- b. Keterampilan (*Skill*), dalam bentuk :
 1. Kemampuan berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
 2. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan
- c. Sikap (*Attitude*), seorang individu dapat bersikap seperti:
 1. Kemampuan dalam komunikasi yang baik didalam lingkungan organisasi.
 2. Memiliki semangat kerja yang tinggi.

Berdasarkan indikator tersebut diketahui bahwa faktor kompetensi pegawai meliputi pelaksanaan tugas sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan, sehingga mempengaruhi kinerja terhadap hasil yang dicapai.

1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dijadikan sebagai dasar perbandingan dengan penelitian selanjutnya dan berfungsi sebagai sumber referensi untuk informasi baru. Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan :

Tabel 1. 2 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel	Kesimpulan	Perbedaan
1. Palahudin 2. Ismartaya 3. Johan David Wetik (Johan & Wetik, 2021)	Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi SDM • Iklim Organisasi • Kinerja Karyawan 	Variabel kompetensi sumber daya manusia dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	<p>Metode : eksperimen dan survei</p> <p>Uji validitas, uji reliabilitas Uji asumsi klasik, regresi linear berganda, korelasi berganda, koefisien determinasi, uji t dan F</p> <p>Objek penelitian : PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor</p>
Fatwa Ul Haq (Ul Haq, 2018)	Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di AJB. Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> • Iklim Organisasi • Kompetensi Karyawan 	Iklim organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, tinggi rendahnya tingkat iklim organisasi karyawan tidak akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin	<p>Pada hasil penelitian terkait dengan variabel iklim organisasi yang tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Metode : Kuantitatif Uji asumsi klasik, koefisien determinasi, regresi linear berganda, uji t dan uji F.</p> <p>Objek penelitian : AJB</p>

			tinggi kompetensi karyawan maka akan berakibat meningkatnya kinerja karyawan	Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Surabaya
Dinie Anisa Triastuti (Triastuti, 2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Bank BJB Cabang Tasikmalaya	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan kerja • Kompetensi • Iklim Organisasi • Kinerja Karyawan 	Lingkungan kerja, kompetensi dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Variabel penelitian : lingkungan kerja Metode : Survey eksplanatory Pendekatan kuantitatif Objek penelitian : Bank BJB Cabang Tasikmalaya
Erik Wardhana (Wardhana, MM., 2018)	Analisa Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai PT. Utama Karya	<ul style="list-style-type: none"> • Iklim Organisasi • Kompetensi Pegawai • Kinerja Karyawan 	Secara simultan iklim organisasi dan kompetensi pegawai berpengaruh positif, relative sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan secara parsial, variabel iklim organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan (nyata) terhadap kinerja pegawai PT. Utama Karya akan tetapi pengaruhnya hanya relative kuat saja. Secara	Objek penelitian : PT. Utama Karya Pengujian: Uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, uji multikolinearitas, linearitas, heteroskedastisitas

			parsial variabel kompetensi pegawai berpengaruh relative sangat kuat, positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Utama Karya.	
1. Indra Gani Tampubolon	Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di PT.	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Pelatihan • Kinerja Pegawai 	Secara parsial dan simultan kompetensi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kantor Wilayah 1 Medan.	Variabel penelitian : pelatihan Teknik pengambilan sampel : random sampling Metode : Pendekatan kuantitatif, Jenis penelitian deskriptif kuantitatif Sifat penelitian eksplanatori Uji asumsi klasik, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heterokedastisitas, koefisien determinasi, regresi linear berganda, uji t dan uji F
2. Sindi Kumala Sari	Kinerja Karyawan di PT.			
3. Avinda Deviana Br Taigan	Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah 1 Medan (Layanan Jasa)			
4. Desi Dosiana Manihuruk				
(I. G. Tampubolon et al., 2019)				

Sumber : Penelitian Terdahulu

Berdasarkan informasi tersebut dapat dilihat adanya perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya, periode/waktu dan juga variabel penelitian.

1.7 Pengaruh Antar Variabel

1.7.2 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan memiliki persepsi mengenai keadaan atau suasana kerja pada lingkungan organisasi yang dirasakannya, sehingga memiliki pengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dan dapat menentukan kinerja organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh (Tobing & Sitorus, 2023) bahwa iklim organisasi ialah baik tidaknya lingkungan organisasi yang dapat dirasakan oleh karyawan kemudian berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan yang tergambarkan pada karakteristik sebuah organisasi. Kondisi tersebut diperkuat dengan penelitian sebelumnya oleh (Johan & Wetik, 2021) dengan judul penelitian “Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor”. Hasilnya bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap kinerja pegawai atau dapat dikatakan bahwa iklim organisasi mendorong adanya kenaikan kinerja pegawai.

Maka, H1 pada penelitian ini adalah diduga ada pengaruh signifikan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

1.7.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Sebuah organisasi tentunya memiliki harapan kepada karyawannya untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Kemampuan karyawan untuk dapat

menyelesaikan pekerjaan tersebut tidak terlepas dari adanya kemampuan dalam hal pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dan merupakan bentuk dari kompetensi individu. Seperti pernyataan dari (Sutrisno, 2019), kompetensi ialah kemampuan yang berlandaskan pada keterampilan dan pengetahuan, sikap kerja dan penerapan praktisnya dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan dan memenuhi persyaratan kerja tertentu. Artinya ketika karyawan tidak dapat memenuhi tugas dan tanggung jawabnya, maka kompetensi pada karyawan tersebut kurang. Hal tersebut selaras dengan penelitian sebelumnya oleh (Paais, 2019) terkait dengan “Pengaruh Faktor-Faktor Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Nusantara Pers Kabupaten Kepulauan Aru”. Berdasarkan penelitian tersebut diketahui bahwa secara simultan, variabel kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Nusantara Pers Kabupaten Kepulauan Aru.

Maka, H2 pada penelitian ini adalah diduga ada pengaruh signifikan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.

1.7.4 Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Seberapa lamanya karyawan dapat bertahan didalam sebuah organisasi salah satunya dipengaruhi oleh iklim organisasi. Kesan yang diberikan individu terhadap lingkungan internal organisasi, dikenal sebagai iklim organisasi. Dibentuk oleh pendapat bersama mengenai kebijakan, implementasi dan prosedur yang terus berlangsung. Persepsi ini berpotensi mempengaruhi perilaku karyawan yang

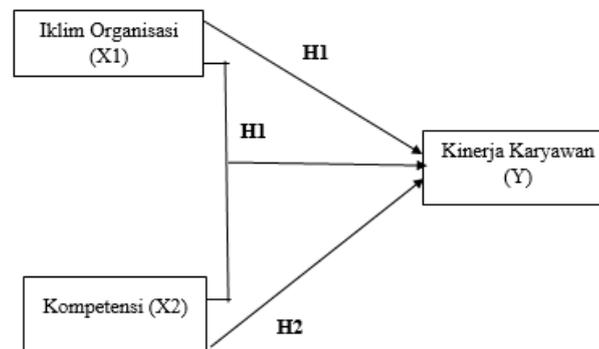
tercermin dalam karakteristik dan sifat organisasi. Bentuk lain dari karakteristik atau sifat organisasi tersebut ialah adanya karyawan yang berkompeten dalam bidangnya masing-masing. Kompetensi pada karyawan ialah kemampuan yang dimiliki individu sehingga individu tersebut dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik yang mana kemampuan antara individu satu dengan lainnya tidak bisa disama ratakan. Adanya iklim organisasi dan kompetensi mempengaruhi terhadap pencapaian hasil seorang karyawan yang kemudian ikut berperan dalam menentukan kinerja organisasi tersebut.

Maka, H3 pada penelitian ini adalah Iklim Organisasi dan Kompetensi secara simultan diduga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

1.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan dan tinjauan teoritis diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

- H1** : Diduga ada pengaruh signifikan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
- H2** : Diduga ada pengaruh signifikan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.
- H3** : Iklim Organisasi dan Kompetensi secara simultan diduga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.



Gambar 1. 1 Model Hipotesis Penelitian

1.9 Definisi Konseptual

Pada sebuah penelitian, terdapat definisi konseptual untuk memberikan kemudahan dalam memahami variabel yang diteliti.

1. Iklim Organisasi

Iklim organisasi ialah bentuk persepsi atau kesan dari anggota organisasi yang terlibat didalamnya serta berhubungan secara tetap dan rutin serta dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. (Wirawan, 2015)

2. Kompetensi

kompetensi ialah kemampuan yang berlandaskan pada keterampilan dan pengetahuan, sikap kerja dan penerapan praktisnya dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan dan memenuhi persyaratan kerja tertentu. (Sutrisno, 2019)

3. Kinerja Karyawan

Kinerja digunakan sebagai alat untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam menjalankan usahanya, karena kinerja karyawan merupakan ukuran dari apa yang diharapkan di tempat kerja. (Robbins & Judge, 2015)

1.10 Definisi Operasional

1. Iklim Organisasi

Pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) di Kota Semarang, iklim organisasi mencerminkan karakteristik dari perusahaan yaitu dicirikan sebagai perusahaan yang merakyat, dekat dengan masyarakat dan keberadaannya yang sampai ke desa-desa membuat iklim organisasinya juga menyesuaikan yaitu tidak kaku dan dapat berkomunikasi baik menggunakan bahasa daerah setempat apalagi rata-rata nasabah merupakan masyarakat kelahiran 70-an. Walaupun demikian, alangkah baiknya perusahaan tidak terlalu memberikan tekanan kepada karyawan sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan nyaman. Sehingga nantinya dapat mempengaruhi terhadap kinerja yang dihasilkan. Selain itu, kondisi kelengkapan pegawai yang kurang memenuhi dapat menyebabkan terjadinya *double job* sehingga dapat menurunkan semangat karyawan dalam bekerja yang berdampak pada tidak tercapainya target yang ditetapkan. Adapun indikator iklim organisasi menurut (Wirawan, 2015), antara lain yaitu :

1. Struktur : merupakan representasi yang baik tentang keadaan organisasi, serta diketahuinya kejelasan dalam peran dan tanggung jawab dalam lingkup kerja.

- a) Adanya uraian tugas (*job description*) agar memudahkan dalam bekerja.
- b) Tugas atau tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan tepat.
2. Standar – standar : Tekanan yang dirasakan untuk meningkatkan kinerja dan tingkat rasa bangga anggota organisasi untuk dapat melaksanakan pekerjaannya agar lebih baik.
 - a) Keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar organisasi.
 - b) Pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan SOP yang berlaku.
3. Tanggung jawab : Artinya bahwa karyawan merupakan “pemimpin bagi diri mereka sendiri” karena mereka memiliki atas keputusan mereka sendiri.
 - a) Pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab.
 - b) Pekerja dapat melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya.
4. Penghargaan : Pemberian tanda kepada karyawan sebagai wujud mereka dihargai apabila mereka dapat menghasilkan kinerja yang terbaik.
 - a) Pemberian *punishment* bagi karyawan yang bekerja dibawah standar.
 - b) Pemberian *reward* kepada karyawan yang berprestasi dan bekerja diatas standar yang ditetapkan.

5. Dukungan : Mencerminkan perasaan saling percaya dan dukungan antar karyawan dalam suatu organisasi. Sehingga mereka merasa menjadi bagian dari tim.
 - a) Support dari perusahaan.
 - b) Support dari rekan kerja.
6. Komitmen : Mencerminkan rasa bangga dalam diri karyawan terhadap tempat dia bekerja dengan menunjukkan sikap loyalitasnya terhadap tercapainya tujuan organisasi.
 - a) Komitmen terhadap perusahaan.
 - b) Rasa untuk menjaga citra perusahaan.

2. Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik yang melekat dalam diri karyawan kaitanya dengan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan karyawan dalam penguasaan proses kerja yang dilakukan sehingga dapat mencirikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan. Begitu juga pada Kantor Cabang PT. Pegadaian (Persero) di Kota Semarang yang mana sumber daya manusia yang kompeten dibutuhkan oleh organisasi. Menurut Sutrisno (2009), indikator dari kompetensi antara lain yaitu :

1. Pengetahuan : Kepahaman karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya serta bagaimana menyelesaikan pekerjaan.
 - a) Kemampuan karyawan mengetahui pengetahuan sesuai bidangnya pekerjaanya.

- b) Karyawan memahami konsep berkaitan dengan tujuan pekerjaan.
2. Keterampilan : Mengacu pada kemampuan yang dimiliki individu yang dimanfaatkan untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya secara efektif dan sungguh-sungguh.
- a) Kemampuan karyawan melakukan pekerjaan sesuai keterampilan yang dimiliki.
 - b) Keterampilan yang dimiliki dapat membantu pekerjaan.
3. Sikap : Suatu pandangan atau perasaan yang mengandung kecenderungan untuk bertindak dalam situasi tertentu.
- a) Sikap karyawan untuk mempertimbangkan dalam pengambilan keputusan.
 - b) Adanya semangat kerja yang tinggi yang dimiliki karyawan.
3. Kinerja Karyawan

Berhasil tercapai atau tidaknya tujuan organisasi merupakan hasil dari kinerja karyawan itu sendiri. Ketika karyawan berhasil mencapai standar kerja yang ditetapkan perusahaan dapat mencirikan bahwa kinerja karyawan baik. Standar tersebut dapat dilihat dari target dan realisasi kinerja yang dicapai apakah sudah memenuhi atau belum. Ketidaksesuaian antara target dan realisasi menandakan bahwa pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) di Kota Semarang itu terdapat permasalahan yaitu tidak tercapainya hasil yang telah ditetapkan sehingga kuantitas kerja karyawan tidak tercapai. Menurut (Robbins & Judge, 2015) indikator dari kinerja seperti berikut ini:

1. Kualitas kerja : ialah bentuk persepsi seseorang terhadap kualitas kerja yang berhasil diselesaikan serta dalam kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
 - a) Terelesaikannya tanggung jawab pekerjaan sesuai standar kerja yang ditetapkan.
 - b) Hasil pekerjaan memenuhi kualitas mutu yang ditetapkan perusahaan.
2. Kuantitas kerja : Jumlah atau capaian yang dihasilkan oleh karyawan.
 - a) Keberhasilan karyawan mencapai target dari pekerjaan yang diberikan.
 - b) Pencapaian target sesuai harapan karyawan.
3. Ketepatan waktu : hubungannya dengan pekerjaan yang terselesaikan pada awal waktu serta pemanfaatan waktu yang telah diberikan secara maksimal untuk kegiatan lainnya.
 - a) Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan proses pekerjaannya dan tidak melebihi batas waktu yang diberikan.
 - b) Kondisi dimana karyawan mampu bekerja berdasarkan jam kerja yang berlaku di perusahaan.
4. Efektivitas : pengoptimalan terhadap pemanfaatan sumber daya organisasi (tenaga, uang, dan teknologi) dalam rangka tercapainya tujuan perusahaan.
 - a) Penggunaan sistem berbasis teknologi dalam organisasi.

- b) Sistem seleksi dalam penerimaan pegawai guna memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas.
5. Kemandirian : Kemampuan individu dalam menjalankan peran dan fungsi kerjanya sesuai dengan komitmen kerja sehingga dapat bertanggung jawab terhadap perusahaan.
- a) Mampu berinisiatif dalam organisasi .
 - b) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.

1.11 Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2017), metode penelitian ialah cara ilmiah yang dipergunakan sebagai cara memperoleh data dengan maksud dan tujuan tertentu.

1.11.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian dalam penelitian yang dilakukan ini yakni penelitian eksplanatori dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Pirmanto (2016), *explanatory research* merupakan tipe penelitian guna menganalisis hubungan atau sebab akibat antara variabel satu dengan lainnya yaitu variabel iklim organisasi dan kompetensi yang mempengaruhi variabel kinerja karyawan.

1.11.2 Populasi dan Sampel

1.11.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2017), populasi merujuk pada suatu wilayah luas yang didalamnya terdapat objek yang memiliki kuantitas dan ciri-ciri tersendiri, sebagaimana telah ditetapkan oleh peneliti dan sebelumnya telah diidentifikasi untuk ditarik kesimpulan. Populasi penelitian ini ialah seluruh karyawan pada

Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) di Kota Semarang yang terdiri dari Cabang Banyumanik, Cabang Pedurungan, Cabang Karangturi, Cabang Depok, Cabang Poncol, Cabang Kalibanteng, dan Cabang Ngaliyan yang memiliki jabatan berjumlah 57 karyawan. Hal tersebut didukung dengan data karyawan berikut ini:

Tabel 1. 3 Jumlah Karyawan pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) di Kota Semarang

Nama Jabatan	Nama Unit Kerja						
	Banyumanik	Pedurungan	Karangturi	Depok	Poncol	Kalibanteng	Ngaliyan
Pemimpin Cabang	1	1	1	1	1	1	1
Manager Gadai	1	1	1	1	1	1	1
Manager Non Gadai	1	1	1	1	1	1	1
Penaksir	1	1	1	2	1	1	1
Account Officer (AO)	1	1	1	1	1	1	1
Kasir	4	1	2	2	3	1	1
Pengelola Agunan	1	1	1	1	1	1	1
Jumlah	10	7	8	9	9	7	7
Total	57						

Sumber: Data karyawan PT. Pegadaian Area Semarang

1.11.2.2 Sampel

Sugiyono (2017), mengartikan sampel sebagai sebagian kecil dari jumlah dan juga karakteristik populasi itu sendiri, maka harus benar-benar representatif. Dalam penelitian ini penentuan sampel dengan metode sensus, artinya bahwa semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel dan menggunakan kuesioner terstruktur sebagai alat pengumpulan data guna mendapatkan informasi yang spesifik. Karena pada lokasi penelitian karyawan tidak mencapai 100 orang, jadi keseluruhan populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, yang menjadi sampel ialah seluruh karyawan pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) di Kota Semarang yang terdiri dari Cabang Banyumanik, Cabang

Pedurungan, Cabang Karangturi, Cabang Depok, Cabang Poncol, Cabang Kalibanteng, dan Cabang Ngaliyan yang memiliki jabatan berjumlah 57 orang yang terdiri dari pemimpin cabang, manajer gadai, manajer non gadai, penaksir, account officer, kasir dan pengelola agunan.

1.11.3 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan sampling total atau sensus yaitu teknik pengambilan sampel dimana seluruh dari anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Metode sensus sebaiknya digunakan pada penelitian yang memiliki populasi dibawah 100, sehingga anggota populasi tersebut dijadikan sampel semua sebagai responden yang akan memberikan informasi (Sugiyono, 2017).

1.11.4 Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Data yang digunakan ialah data kuantitatif. Data berupa angka, diperoleh melalui pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian yang kemudian dianalisis menggunakan uji statistik sebagai alat ukur dalam pengujian.

b. Sumber Data

a) Data primer (*Primary Data Source*)

Sumber datanya diperoleh langsung dari objek penelitian melalui penyebaran angket (kuesioner) yang berfungsi sebagai instrumen pengumpulan data dan dikembangkan secara lengkap dan sistematis terkait penjelasan-penjelasan yang diperlukan dari karyawan.

b) Data sekunder (*Secondary Data Source*)

Kebalikan dari data primer, artinya sumber data diperoleh tidak langsung dari sumbernya (melalui perantara) dengan cara studi literatur, khususnya buku-buku tentang kinerja dan manajemen sumber daya manusia.

1.11.5 Skala Pengukuran

Skala pengukuran diartikan sebagai suatu dasar atau pedoman yang mana digunakan dalam mengukur persepsi, pendapat serta sikap dari individu atau kelompok masyarakat kaitannya dengan fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2017). Adapaun skala likert yang digunakan dalam penelitian ini. Indikator variabel menjadi tolak ukur dalam merumuskan pertanyaan dan pengukurannya dengan skala likert. Skala Likert berkisar antara 1 sampai 5 dan penilaiannya ditafsirkan seperti beriku ini.

Sangat Setuju (SS)	: skor 5
Setuju (S)	: skor 4
Kurang Setuju (KS)	: skor 3
Tidak Setuju (TS)	: skor 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	: skor 1

1.11.6 Teknik Pengumpulan Data

Dalam menunjang terlaksananya penelitian, maka harus melalui tahapan pengumpulan data dengan menggunakan beberapa metode, seperti :

1. Wawancara (*Interview*)

Cara mengumpulkan data melalui studi pendahuluan terhadap objek penelitian dengan maksud untuk mengidentifikasi masalah yang akan diteliti dan kemudian informasi yang didapatkan akan dipelajari lebih detail.

2. Angket atau Kuesioner

Sebuah penelitian menggunakan beberapa pertanyaan ataupun pernyataan tertulis dengan tujuan guna mendapatkan jawaban responden dalam pengumpulan data sebagai kelengkapan data dinamakan dengan angket atau kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan kepada responden yang merupakan karyawan pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) di Kota Semarang terkait dengan variabel iklim organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan.

3. Studi Kepustakaan

Mengumpulkan data yang dilakukan dengan pengumpulan informasi dengan sumber informasi dari beberapa jurnal atau kajian literatur yang ada kaitannya dengan variabel penelitian.

1.11.7 Pengolahan Data

Sesudah diperoleh kelengkapan data penelitian kemudian dilakukannya pengolahan data. Berikut merupakan pengolahan data yang dilakukan diantaranya:

1. Penyuntingan (*Editing*)

Adalah aktivitas mengkoreksi data yang telah terkumpul. Bertujuan untuk menghindari kesalahan ataupun kekurangan sehingga dapat segera diperbaiki.

2. Pengkodean (*Coding*)

Ialah kegiatan memberi kode, tanda atau simbol dalam bentuk angka pada data yang akan dianalisis untuk mengklasifikasikan jawaban responden kedalam kategori yang telah ditetapkan.

3. Pemberian Nilai (*Scoring*)

Yaitu kegiatan memberikan skor atau nilai pada jawaban kuesioner yang sudah dijawab responden guna memudahkan dalam pengukuran variabel. Pemberian skor menggunakan Skala Likert, yaitu responden memilih satu jawaban dari lima kategori yang tersedia.

4. Proses Pembeberan (*Tabulating*)

Merupakan pengelompokkan data yang sudah diberi kode ke dalam tabel, tujuannya agar memudahkan dalam melakukan analisis menganalisis, perhitungan serta pengolahan data.

1.11.8 Analisis Data

Untuk tahap berikutnya yaitu mengolah data yang sudah dikumpulkan. Hasil pengolahan data kemudian digunakan untuk menarik kesimpulan. Analisis data yang dipergunakan yaitu analisis kuantitatif sebagai metode analisis datanya. Analisis kuantitatif merupakan metode analisis hubungan antar variabel penelitian melalui uji statistik data dari sumber penelitian dan data primer. Uji statistik digunakan guna menunjukkan validitas pada hipotesis penelitian.

Analisis data digunakan dalam penelitian untuk menganalisis data berupa angka dan perhitungan berdasarkan data yang diperoleh dari respon kuesioner. Untuk memudahkan analisis, program analisis SPSS (*Stastical Package for Social*

Science) akan digunakan untuk mengklasifikasikan data kedalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel tertentu.

1.11.8.1 Uji Validitas Data

Validitas guna mengukur ketepatan pada sebuah alat ukur dalam menjalankan fungsinya. Pada sebuah penelitian guna mengetahui item pertanyaan pada kuesioner penelitian tersebut valid atau tidaknya maka dapat menggunakan uji validitas. Valid maksudnya ialah bahwa instrumen tersebut dapat mengukur apa yang sudah seharusnya diukur. Hasil penelitian dikatakan valid, apabila terdapat kesamaan antara yang sudah terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti (Sugiyono, 2017).

Dalam pengujian validitas dapat dilakukan dengan menggunakan SPSS. Teknik pengujian yang paling sering digunakan yaitu dengan menggunakan Bivariate Pearson (Produk Momen Pearson) dimana teknik analisisnya dengan mengkorelasikan masing-masing skor dengan skor total. Kemudian apabila hasil yang diperoleh r hitung $>$ r tabel (uji 2 sisi dengan sig 0,05) maka item-item pertanyaan dinyatakan valid.

1.11.8.2 Uji Reliabilitas

Ketika ingin mengetahui terkait konsistensi alat ukur, maka dalam penelitian dilakukan uji reliabilitas. Reliabilitas diartikan dapat dipercaya, artinya bahwa kuesioner tersebut mampu membuktikan bahwa hasil kuesioner tersebut sudah tepat, stabil dan konsisten apabila dilakukan pengukuran berulang kali. Hasil

penelitian dikatakan reliabel, apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda (Sugiyono, 2017).

Tinggi rendahnya nilai reliabilitas dapat dilihat pada angka yang disebut dengan nilai koefisien reliabilitas dengan nilai r mendekati angka 1. Atau dikatakan reliabel apabila $>0,60$. Pengujian reliabilitas menggunakan rumus Cronbach Alpha karena dalam penelitian ini berbentuk sebuah angket dan berskala bertingkat.

Penelitian ini menggunakan program SPSS dengan ketentuan dalam penelitian:

1. Apabila nilai Cronbach Alpha $> 0,60$, maka variabel penelitian reliabel.
2. Apabila nilai Cronbach Alpha < 0.60 , maka variabel penelitian tidak reliabel.

1.11.9 Teknik Analisis Data

a. Analisis Kualitatif

Ialah bentuk analisis data melalui deskripsi dan penjelasan terhadap fenomena yang terjadi dalam konteks variabel penelitian, khususnya pada pengaruh iklim organisasi dan kompetensi individu terhadap kinerja karyawan. Informasi yang diperoleh selanjutnya diuraikan dengan tetap berpedoman pada hipotesis penelitian ini.

b. Analisis Kuantitatif

Merupakan jenis analisis data yang pengukurannya dinyatakan dalam bentuk angka/bilangan yang ditabulasi kemudian dihitung dengan memakai uji statistik (SPSS).

1.11.9.1 Korelasi Koefisien

Uji korelasi dipergunakan guna mengetahui keeratan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Data dalam penelitian diolah menggunakan SPSS, kemudian koefisien korelasi (r) dapat dilihat pada kolom R pada tabel *summary*. Untuk mengetahui keeratan koefisien korelasi antar variabel penelitian, dapat diberikan batasan sebagai berikut

Tabel 1. 4 Pedoman dalam Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 1,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono (2017)

1.11.9.2 Koefisien Determinan (R^2)

Koefisien determinasi menunjukkan besaran kontribusi nilai persentase suatu variabel independen terhadap variabel dependen. Artinya semakin besar nilainya, maka semakin baik variabel independen dalam menjelaskan variabel dependennya. Artinya persamaan regresi baik untuk digunakan.

$$KD = (r)^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi

1.11.9.3 Analisis Regresi Sederhana

Dipergunakan dalam mengukur besaran pengaruh pada variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu, dapat dilihat arah hubungan antar variabel yang diuji. Analisis regresi sederhana didasarkan pada hubungan sebab akibat antara variabel iklim organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan. Dibawah ini adalah bentuk persamaan regresi linier sederhana.

$$Y = a + Bx$$

Keterangan :

Y = Variabel dependen (variabel terikat)

X = Variabel independen (variabel bebas)

a = Konstanta (nilai dari Y apabila X = 0)

b = Koefisien regresi (pengaruh positif atau negatif)

1.11.9.4 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linear berganda yakni model regresi yang digunakan peneliti untuk meramalkan naik turunnya variabel dependen apabila variabel independen sebagai faktor prediktor memiliki jumlah dua atau lebih, jadi analisis regresi berganda dilakukan jika variabel independennya ada dua atau lebih. Berikut bentuk umum rumus analisis linear berganda yaitu:

$$Y = a + b1 X_1 + b2 X_2$$

Keterangan :

Y : variabel terikat

a : konstanta

b_1, b_2 : koefisien regresi

X_1, X_2 : variabel bebas

1.11.9.5 Uji Signifikan (Uji t)

Uji t atau uji parsial dipergunakan guna memahami secara parsial apakah variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Diperoleh dengan cara membandingkan t-hitung dengan t-tabel dan dapat dilihat pada kolom signifikan setiap t-hitung. Rumus :

$$t = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

Keterangan :

t : Nilai t hitung

r : Koefisien korelasi

r^2 : Koefisien determinasi

n : Jumlah sampel

Dalam penelitian yang akan dilakukan pengujian data memakai program IBM SPSS Statistics 26, sehingga nilai t hitung dan t tabel dilihat pada tabel *Coefficients*

Tahapan dalam Uji t :

1. Menyusun hipotesis statistik

H_0 : $\beta = 0$; variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen

H_1 : $\beta \neq 0$; variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

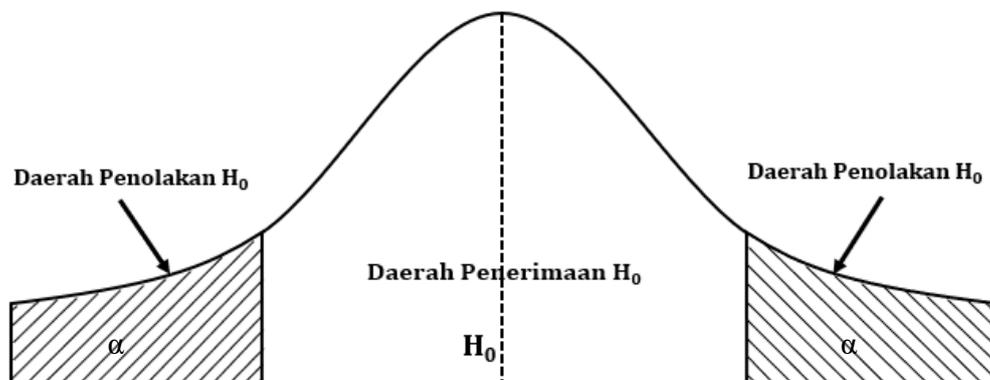
2. Menentukan nilai $df = n-2$ untuk mengetahui nilai t tabel. Tingkat signifikansi yang ditetapkan 5% (0,05).
3. Mencari nilai t hitung melalui uji statistik.
4. Membandingkan antara t hitung dengan t tabel.

Kriteria pengujian:

Apabila t hitung $>$ t tabel dan nilai signifikansi $<$ 0,05, maka H_a diterima dan H_0 ditolak.

Apabila t hitung $<$ t tabel dan nilai signifikansi $>$ 0,05, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

- Pengambilan keputusan dilakukan dengan uji hipotesis dua pihak/arah (Two Tail).
-



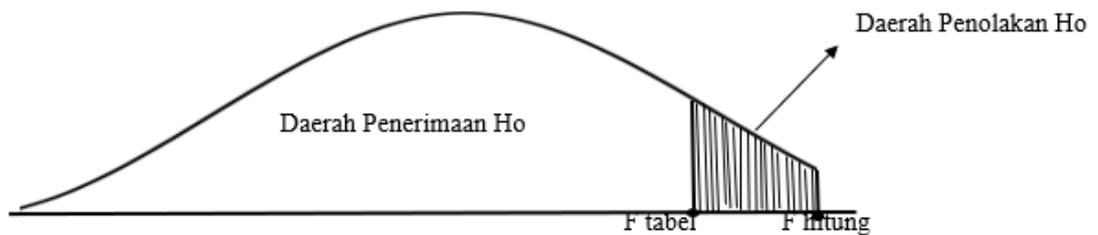
Gambar 1. 2 Kurva Uji t – Uji 2 Pihak (Two Tailed Test)

1.11.9.6 Uji Signifikan (Uji F)

Uji F memiliki tujuan guna mencari tahu apakah secara simultan (bersama-sama) variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dalam

sebuah pengambilan keputusan dalam pengujian ini untuk mengetahui nilai F dapat dilihat dalam tabel ANOVA.

Uji F dapat dipraktikkan melalui dua cara, salah satunya dengan melihat tingkat signifikansi atau dengan cara membandingkan F hitung dengan tingkat signifikansi pada uji F dan tabel Anova $< 0,05$ maka H_0 ditolak (berpengaruh), dan sebaliknya apabila tingkat signifikansi pada tabel Anova $> 0,05$, maka H_0 diterima (tidak berpengaruh).



Gambar 1. 3 Kurva Uji F