

SMART

Study & Management Research

Jurnal Management & Bisnis

ISSN 1693-4474
Vol XIII, No. 2 - 2016

Tanggungjawab Sosial Terhadap Faktor Internal Dan External
Perusahaan

- **Yopines Ansen**

Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

- **Evy Octavia, Ade Irma Susanty**

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

- **Lira Rosalina Damayanti, Ade Irma Susanty**

Analisis Prestasi Kerja Pegawai Pada Badan Pendidikan Dan Pelatihan
Daerah (BANDIKLATDA) Provinsi Jambi

- **Atikah**

Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai

- **Agung Augustrianto, Ahmad Riadi, Anita Silvianita**

Kualitas Kehidupan Kerja Dan Efektivitas Komunikasi Organisasi
Yang Mempengaruhi Kinerja

- **Shinta Oktafien**



LPPM
(Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat)
STIE STEMBI
Bandung Business School

SMART

**Study & Management Research
Jurnal Manajemen & Bisnis**

Diterbitkan oleh :

LPPM STIE STEMBI – Bandung Business School

Penanggung Jawab :

Ketua STIE STEMBI – Bandung Business School

Pemimpin Umum :

Dr. Ir. HM. Budi Djatmiko, SE., M.Si., M.EI

Dewan Redaksi :

Dr. Patria Supriyoso, SE., M.Si; Dr. Ir. Yopines Ansen, SE., M.Si., S.Sos., S.Kom;
Dr. Ir. Eka Purwanda, SE., M.Si; Dr. Supriyadi, SE., M.Si;
Dr. Ratna Ekawati, SE., M.Si; Pulung Puryana, SE., M.Si
Leli Nirmalasari, S.Pd., MM ; Ai Rohayati, SE., MM

Sekretaris redaksi :

Dr. Supriyadi, SE., M.Si

Bendahara :

Meilani Purwanti, SE., M.Si

Desain/Layout :

Lukman Nasruddin

Sirkulasi :

Aceng Kurniawan, SE

Alamat Redaksi :

LPPM STIE STEMBI - Bandung Business School
Gedung STIE STEMBI Lt VI
Jl. Buah batu No 26 Bandung 40262
Telp (022-7307722) Fax : (022-7307967)
Email : redaksismart.stembi@gmail.com

SMART diterbitkan pertama kali tahun 2003 dengan frekwensi terbit 3 kali dalam setahun (4 bulanan). SMART merupakan media informasi karya ilmiah tentang Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Bisnis bagi para peneliti, dosen, mahasiswa dan praktisi khususnya bagi civitas akademika STIE STEMBI – Bandung Business School dan umumnya bagi masyarakat.

Redaksi menerima sumbangan naskah yang belum pernah diterbitkan oleh media lain dengan cara dikirim ke alamat redaksi atau melalui email dalam bentuk soft-file. Redaksi berhak untuk meringkas dan atau memperbaiki tulisan yang akan dimuat tanpa mengubah maksud dan isinya. Redaksi tidak bertanggung jawab terhadap isi tulisan. Pendapat yang tercantum pada artikel jurnal ini adalah pendapat penulis, dan bukan pendapat redaksi.

EDITORIAL

Sidang pembaca yang terhormat,

Atas perkenan Allah SWT, Jurnal SMART – Study & Management Research Volume XIII, No 2 – 2016 dapat kami terbitkan. Kami mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah berpartisipasi dalam penerbitan edisi ini.

Jurnal SMART merupakan wadah untuk mengembangkan dan mempublikasikan berbagai hasil kajian bidang Ilmu Ekonomi, khususnya Ilmu Manajemen dan Bisnis. Jurnal ini dirancang untuk diterbitkan 3 kali dalam setahun (4 bulanan). Demi menjaga konsistensi penerbitan jurnal ini, redaksi mengundang sidang pembaca dari berbagai pihak, baik dosen, mahasiswa, peneliti, maupun praktisi untuk berpartisipasi mengisinya melalui tulisan baik berupa karangan, ringkasan hasil penelitian, maupun resensi yang sesuai dengan tujuan dan misi dari jurnal ini.

Sidang pembaca,

Pada terbitan Volume XIII No. 2 – 2016 kali ini disajikan 6 artikel yang keseluruhannya merupakan hasil penelitian bidang ilmu Manajemen. Kami mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada kontributor penulis yang telah mengirimkan hasil karyanya. Semoga artikel yang disajikan memberikan manfaat dan kontribusi, baik bagi pembangunan bangsa maupun bagi pengembangan ilmu.

Bandung, Juli 2016

REDAKSI

DAFTAR ISI

Tanggungjawab Sosial Terhadap Faktor Internal Dan External Perusahaan	1 - 13
• Yopines Ansen	
Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	14 - 18
• Evy Octavia, Ade Irma Susanty	
Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	19 - 29
• Lira Rosalina Damayanti, Ade Irma Susanty	
Analisis Prestasi Kerja Pegawai Pada Badan Pendidikan Dan Pelatihan Daerah (BANDIKLATDA) Provinsi Jambi	30 - 37
• Atikah	
Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai	38 - 43
• Agung Augustrianto, Ahmad Riadi, Anita Silvianita	
Kualitas Kehidupan Kerja Dan Efektivitas Komunikasi Organisasi Yang Mempengaruhi Kinerja	44 - 53
• Shinta Oktafien	

Tanggungjawab Sosial Terhadap Faktor Internal Dan External Perusahaan

Yopines Ansen

Dosen Tetap STIE STEMBI – Bandung Business School

Abstrak

Tanggungjawab Sosial Perusahaan merupakan salah satu bentuk komitmen perusahaan dalam upaya berkontribusi dalam pengembangan ekonomi yang bersifat berkelanjutan. Adapun Tanggungjawab Sosial Perusahaan pada dasarnya dalam upaya membantu dalam bidang ekonomi, social maupun lingkungan. Program ini pada dasarnya bukan merupakan pemaksaan, tetapi lebih bersifat kesetiakawanan terhadap sesama manusia. Diharapkan dengan kesetiakawanan ini dapat membantu masyarakat dalam kaitannya dengan kesulitan yang dialami. Agar "Tanggungjawab Sosial Perusahaan" dapat mencapai hasil yang optimal, maka perlu mendapat dukungan dari para manajer perusahaan yang memegang kendali perusahaan. Tanpa dukungan para manajer perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut tidak akan berhasil. Jadi dengan demikian para manajer perusahaan harus mamahapi tentang etika bisnis dalam mengelola perusahaan. Berdasarkan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut pertama, terjadinya pelanggaran etika bisnis yang telah disepakati. Kedua adanya program "Tanggungjawab Sosial. Perusahaan" ini akan memberikan citra positif perkembangan perusahaan. Ketiga, realisasi dari pada "Tanggungjawab Sosial Perusahaan" keberhasilannya berada pada pihak manajemen. Keempat, berbagai aspek perlu mendapat perhatian perusahaan aspek social, ekonomis, hukum, kepentingan stakeholder. Kelima, kurangnya pemahaman melihat keuntungan penerapan "Tanggungjawab Sosial Perusahaan".

Kata Kunci : *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.*

PENDAHULUAN

Menurut J.A. PearceII (117: 2013) "Tanggungjawab Sosial perusahaan telah menjadi bagian yang sangat penting dalam percakapan bisnis. Masalahnya bukanlah mengenai apakah perusahaan akan terlibat dalam aktivitas yang bertanggungjawab secara social, tetapi bagaimana perusahaan akan terlibat, Bagi sebagian besar perusahaan, tantangannya adalah bagaimana cara terbaik untuk memperoleh manfaat sosial maksimal dari sejumlah tertentu sumber daya yang tersedia untuk proyek-proyek social".

Disamping itu dampak yang dapat dirasakan dengan terjadinya globalisasi,

meningkatnya pertumbuhan ekonomi yang begitu cepat yang dirasakan bukan saja di Indonesia akan tetapi di seluruh dunia pada saat ini. Yang memicu cepatnya globalisasi ini dikarenakan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya bidang transformasi dan komunikasi. Kemajuan ini seolah-olah antar satu Negara dengan Negara lain tidak ada batas negara. Perkembangan globalisasi ini sesungguhnya ibarat dua mata pisau pada satu sisi memberikan manfaat bagi kesejahteraan masyarakat, tetapi pada sisi lain ancaman bagi kehidupan manusia.

Adanya perkembangan globalisasi ini khususnya dalam bidang ekonomi, terjadinya perdagangan lintas negara atau perdagangan

internasional. Kondisi ini berdampak banyaknya perusahaan-perusahaan multinasional mendirikan perusahaan di luar negaranya. Terutama perusahaan - perusahaan tersebut bermigrasi ke negara-negara berkembang yang memiliki sumber daya alam yang melimpah disamping memiliki pangsa pasar yang besar.

Akan tetapi keberadaan perusahaan multinasional maupun nasional ini lambat laun banyak menimbulkan permasalahan baik yang bersifat internal dan eksternal perusahaan. Hal ini disebabkan karena pengelolaan perusahaan tidak mengindahkan etika bisnis. Mereka menjalankan perusahaan mencari keuntungan sebagai satu-satunya tujuan. Akibatnya mengabaikan nilai-nilai etika bisnis dengan menghalalkan berbagai cara.

Berdasarkan kondisi demikian, perusahaan menyadari bahwa keberadaan mereka dalam menjalankan usahanya tidak berdiri sendiri, tetapi ada berbagai factor yang ikut berperan yang bersifat internal maupun eksternal. Sejak itulah perusahaan baik yang berskala nasional maupun multinasional merintis apa yang dinamakan dengan "Corporate Social Responsibility" (CSR) atau yang lebih dikenal dengan sebutan "Tanggungjawab Sosial Perusahaan".

Akan tetapi perkembangan konsep ini menimbulkan pro dan kontra dikalangan masyarakat khususnya perusahaan. Sebagai suatu konsep hal ini wajar terjadi adanya perbedaan pendapat akan manfaat yang akan diperoleh bila di implementasikan. Seiring dengan perjalanan waktu akhirnya konsep "Tanggungjawab Sosial Perusahaan" atau "Corporate Social Responsibility" (CSR) saat ini semakin dapat diterima keberadaannya baik perusahaan maupun masyarakat secara luas.

Khususnya kelompok yang mendukung "Tanggungjawab Sosial Perusahaan" berpendapat bahwa perusahaan, karyawan dan masyarakat (public) tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan lainnya. Perusahaan tidak hanya memikirkan semata-mata keuntungan financial belaka, tetapi juga harus memiliki kepekaan dan kepedulian terhadap karyawan maupun masyarakat khususnya disekitar perusahaan berada.

Keberadaan perusahaan tanpa dukungan masyarakat tidak mungkin dapat berdiri dan menjalankan kegiatan perusahaan di dalam mencapai tujuan yang diharapkan. "Tanpa dukungan masyarakat perusahaan mustahil memiliki pelanggan, pegawai, dan sumber-sumber produksi lainnya yang bermanfaat bagi perusahaan" (Suharto, 101:2007). Tanggungjawab social Perusahaan ini merujuk pada hubungan yang terjadi antara perusahaan, dengan semua stakeholder, termasuk didalamnya adalah pelanggan atau customer, pegawai, komunitas, pemilik atau investor, pemerintah, supplier bahkan juga competitor" (Ernawan, 109:2007)

Adapun permasalahan yang selama menjadi topic dalam hubungannya dengan "Tanggungjawab Social Perusahaan" menyangkut berbagai aspek antara lain seperti lingkungan, kondisi tempat kerja, hubungan antara perusahaan dan masyarakat, investasi social perusahaan dan masih banyak lagi yang berkaitan.

Berbagai masalah yang disebutkan di atas maka sepatutnya perusahaan dapat merubah sikap yang lebih baik, Dengan memperbaiki kekurangan-kekuarangan yang ada agar lebih ditingkatkan dan pada akhirnya menguntungkan berbagai pihak baik yang bersifat internal maupun eksternal perusahaan. Selain dari pada itu secara konseptual "Tanggungjawab Sosial Perusahaan" ini memiliki empat komitmen social, pertama tanggungjawab ekonomi, kedua tanggungjawab hukum, ketiga, tanggungjawab etis, dan keempat tanggungjawab diskresi.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat ditarik kesimpulan perusahaan tidak semata-mata mencari keuntungan belaka. Tetapi harus memiliki kepedulian kepada berbagai kepentingan yang bersifat internal maupun eksternal perusahaan yang berkaitan dengan tanggungjawab social. Perusahaan dalam mengimplementasikan konsep ini harus dilaksanakan secara berkesinambungan agar dapat mencapai hasil yang optimal dan tidak akan merugikan perusahaan. Bila program "Tanggungjawab Sosial Perusahaan" ini dikelola dengan baik akan memberikan dampak positif dari segi manfaat yang signifikan dalam bentuk "reputasi perusaha-

an dalam hal rekrutmen, motivasi dan retensi karyawan dan sebagai sarana untuk membangun dan mempertahankan kerja sama yang berharga" (Pearce II, 83: 2013).

KAJIAN PUSTAKA

Tanggungjawab Sosial Perusahaan

Pertemuan Johannesburg mengisyaratkan adanya suatu visi yang sama dalam dunia usaha yang semakin menglobal. Di dalam "pertemuan itu terdapat adanya suatu kebersamaan aturan bagi tingkat kesejahteraan umat manusia yaitu dimunculkannya konsep social sustainability yang mengiringi dua aspek sebelumnya economic dan environment" (Rudito et al, 205: 2007). Ketiga aspek tersebut di atas social sustainability, economic dan environment menjadi landasan dalam melaksanakan "Tanggungjawab Sosial Perusahaan".

Pelaksanaan dari pada "Tanggungjawab Sosial Perusahaan" bukan hal yang mudah untuk dilaksanakan oleh perusahaan, perlu ditunjang oleh etika tertentu agar perusahaan lebih bertanggungjawab dalam implementasinya. Tanpa berpegang pada etika bisnis di khawatirkan akan terjadi penyimpangan yang dapat merugikan berbagai pihak yang berkepentingan. Aspek yang terkandung didalam etika bisnis ini yang menjadi inti pokok yang bersifat spiritual, emosional dan intelektual.

Disamping itu "Tanggungjawab Sosial Perusahaan" salah satu bentuk kepedulian perusahaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan baik yang bersifat internal maupun external perusahaan. Pihak yang terlibat semua stakeholder antara lain pelanggan, pegawai, komunitas, investor, pemerintah, supplier dan competitor. Adapun bentuk dari pada "Tanggungjawab Sosial Perusahaan" diantaranya bantuan fisik, pembangunan masyarakat, pelayanan kesehatan dan banyak lagi dalam bentuk yang lain.

Untuk memahami pengertian "Tanggungjawab Sosial Perusahaan" berbagai pendapat tentang pengertian itu antara lain yang dikemukakan Schermerhorn (1993) "Tanggungjawab Sosial Perusahaan sebagai suatu kepedulian organisasi bisnis untuk

bertindak dengan cara-cara mereka sendiri dalam melayani kepentingan organisasi dan kepentingan public eksternal" (Suharto, 102: 2007). Pendapat lain yang dikemukakan Sankat, Clement (2002) menyatakan bahwa "Tanggungjawab Sosial Perusahaan" "komitmen usaha untuk bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk meningkatkan ekonomi bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup dari karyawan dan keluarganya, komunitas local dan komunitas secara lebih luas" (Rudito et al, 207: 2007).

Berbagai bentuk kegiatan yang perlu dilakukan oleh perusahaan yang terkait dengan "Tanggungjawab Sosial Perusahaan" menurut Bank Dunia "perlindungan lingkungan, jaminan kerja, hak azasi manusia, interaksi dan keterlibatan perusahaan dengan masyarakat, standar usaha, pasar, pengembangan ekonomi dan badan usaha, perlindungan kesehatan, kepemimpinan dan pendidikan, bantuan bencana kemanusiaan" (Ernawan, 112: 2007).

Adapun ruang lingkup dari pada "Tanggungjawab Sosial Perusahaan" menurut pendapat Keraf (1998) yang dikutip Ernawan (114: 2007) "meliputi:

- a. Keterlibatan perusahaan dalam kegiatan social yang berguna bagi kepentingan masyarakat luas meliputi pembangunan rumah ibadah, membangun prasarana dan fasilitas social, menjaga sungai dari polusi, pemberian beasiswa, menjalin kemitraan antara pengusaha besar dan kecil untuk mengurangi ketimpangan social,
- b. Keuntungan ekonomi, menimbulkan citra positif bagi perusahaan membuat masyarakat menerima kehadiran produk perusahaan,
- c. Memenuhi aturan hukum yang berlaku dalam masyarakat baik dalam kegiatan bisnis atau social, agar bisnis berjalan secara baik dan teratur,
- d. Hormat pada hak dan kepentingan stakeholder atau pihak-pihak tertentu yang berkaitan dengan kepentingan langsung atau tidak langsung dengan kegiatan bisnis suatu perusahaan"

Keraf (1998) menyebut "alasan keterlibatan social perusahaan:

- a. Kebutuhan dan harapan masyarakat semakin berubah, masyarakat semakin kritis dan peka terhadap produk yang akan dibelinya, sehingga perusahaan tidak bisa hanya memusatkan perhatiannya untuk mendatangkan keuntungan,
- b. Terbatasnya sumber daya alam, bisnis diharapkan untuk tidak hanya mengeksploitasi sumber daya alam yang terbatas, namun harus juga memelihara dan menggunakan sumber daya secara bijak,
- c. lingkungan social yang lebih baik, lingkungan social akan mendukung keberhasilan bisnis untuk waktu yang panjang, semakin baik lingkungan social dengan sendirinya akan ikut memperbaiki iklim bisnis yang ada,
- d. Perimbangan tanggungjawab dan kekuasaan yang terlalu besar jika tidak diimbangi dan dikontrol dengan tanggungjawab social akan menyebabkan bisnis menjadi kekuatan yang merusak masyarakat,
- e. Keuntungan jangka panjang, dengan tanggungjawab dan keterlibatan terciptanya iklim social politik yang kondusif bagi kelangsungan bisnis perusahaan” (Ernawan, 114 : 2007).

Linda Trevino “menyebutkan 7 persyaratan tercapainya ketekunan dan program sadar hukum

- a. Menegakkan standar kepatuhan yang sanggup mencegah tindakan criminal,
- b. Menugaskan tanggungjawab pada orang tingkat tinggi tertentu untuk mengawasi pelaksanaan standar tersebut,
- c. Memperhatikan penuh bahwa pihak berwenang tidak ditugaskan kepada individu dengan kecenderungan untuk bertidakillegal,
- d. Mengambil langkah-langkah yang perlu untuk mengkomunikasikan standar prosedur kepatuhan kepada semua karyawan dengan penegakan khusus pada pelatihan dan penyebaran buku petunjuk,
- e. Mengambil langkah-langkah tepat untuk menegakkan kepatuhan dengan standar tertulis lewat pemantauan, auditing dan system lainnya yang dirancang untuk mendeteksi perilaku criminal,
- f. Mewajibkan standar tertulis organisasi dengan konsisten lewat mekanisme

pendisiplinan yang pantas, termasuk bila perlu pendisiplinan individu yang bertanggungjawab atas kegagalan mendeteksi pelanggaran,

- g. Setelah sebuah pelanggaran dideteksi semua langkah yang tepat harus diambil untuk merespon dan mencegah perilaku serupa di masa datang” (Ernawan, 115: 2007).

Sedangkan pengaruh atau dampak dari pada “Tanggungjawab Sosial Perusahaan” antara lain“

- a. Mengentaskan kemiskinan, dengan menggunakan pekerja yang berasal dari sekitar perusahaan mereka dapat menyumbangkan kenaikan angkatan kerja dengan menciptakan lapangan kerja, menyediakan pelatihan, menyediakan produk-produk yang disediakan oleh orang kalangan bawah maka secara langsung akan memberikan dampak kepada golongan bawah tersebut,
- b. Meningkatkan standar pendidikan dengan memberikan beasiswa kepada yang benar-benar membutuhkan dan membantu dalam pembangunan sarana dan prasarana khususnya untuk pendidikan dasar,
- c. Meningkatkan standar kesehatan dengan menyediakan sarana serta prasarana yang menunjang kesehatan terutama bagi masyarakat sekitarnya” (Ernawan, 117: 2007).

Adapun berbagai bentuk “implementasi “Tanggungjawab Sosial Perusahaan” antara lain

- a. Konsumen dalam bentuk penggunaan material yang ramah lingkungan, tidak berbahaya serta memberikan informasi dan petunjuk yang jelas mengenai pemakaian yang benar atas produk perusahaan, termasuk informasi atas suku cadang dan pelayanan purna jual serta informasi lain yang harus diketahui konsumen,
- b. Karyawan dalam bentuk persamaan hak dan kewajiban atas seluruh karyawan tanpa membedakan ras, suku, agama dan golongan,
- c. Komunitas dan lingkungan, dalam bentuk kegiatan kemanusiaan maupun lingkungan hidup baik di lingkungan sekitar perusahaan maupun di daerah lain yang

mebutuhkan, (d) kesejahteraan dan keamanan dalam bentuk penjagaan dan pemeliharaan secara rutin atas fasilitas dan lingkungan kantor sesuai petunjuk dari instansi terkait” (Ernawan, 117: 2007).

Menurut Archie B, Carrol “Tanggungjawab Sosial Perusahaan” merupakan kepedulian perusahaan yang didasari tiga prinsip dasar yang dikenal dengan istilah triple bottom lines yaitu

- a. Profit, perusahaan tetap harus berorientasi untuk mencari keuntungan ekonomi yang memungkinkan untuk terus beroperasi dan berkembang,
- b. People, perusahaan harus memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan manusia,
- c. Planet, perusahaan peduli terhadap lingkungan hidup dan berkelanjutan beragama hayati” (Suharto, 104:2007).

Selain dari pada itu menurut Saidi dan Abidin (2004) empat model pola “Tanggungjawab Sosial Perusahaan” yang umum diterapkan di Indonesia antara lain“

- a. Keterlibatan langsung, perusahaan menjalankan program secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri kegiatan sosial atau menyerahkan sumbangan ke masyarakat tanpa perantara,
- b. Melalui yayasan atau organisasi social perusahaan, perusahaan mendirikan yayasan di bawah perusahaan atau grupnya,
- c. Bermitra dengan pihak lain, penyelenggaraan melalui kerja sama dengan lembaga social / organisasi non pemerintah, instansi pemerintah, universitas atau media massa, baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya,
- d. Mendukung atau bergabung dalam suatu konsorsium, perusahaan turut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga social yang didirikan untuk tujuan social tertentu” (Suharto, 107: 2007).

Permasalahan

Dinamika perubahan era globalisasi tidak dapat dihindarkan lagi, dampak yang

dapat dirasakan bukan saja masyarakat Indonesia, tetapi lebih luas lagi dunia. Era globalisasi ini tidak mengenal batas-batas antar negara. Kondisi ini terjadi karena perkembangan ilmu dan teknologi, khususnya bidang komunikasi dan transportasi.

Disisi lain terjadinya era globalisasi, khususnya dalam bidang ekonomi, tumbuh dan berkembang perusahaan yang bersifat multinasional maupun local. Berbagai masalah yang dihadapi adanya pertumbuhan dan perkembangan bukan saja yang bersifat positif tetapinya juga negative bagi kesejahteraan masyarakat. Keberadaan perusahaan yang ada perlu adanya penataan dan pengelolaan manajemen yang baik yang didasarkan pada etika bisnis, agar tidak merugikan masyarakat baik yang bersifat internal maupun external.

Perlu diketahui keberadaan perusahaan bukan semata-mata mencari keuntungan, tetapi juga harus mempertimbangkan berbagai aspek yang dapat merugikan perusahaan maupun masyarakat secara umum. Akan tetapi sesuai dengan perkembangan dan kesadaran dari pada perusahaan yang bersifat nasional maupun multinasional adanya ide yang dinamakan “Tanggungjawab Sosial Perusahaan”. Tetapi seiring berjalannya waktu dalam pelaksanaan “Tanggungjawab Sosial Perusahaan” di lapangan masih banyak terjadinya permasalahan yang mendasar, bukan saja merugikan masyarakat tetapi juga perusahaan itu sendiri.

Adapun permasalahan yang dihadapi perusahaan dalam melaksanakan” Tanggungjawab Sosial Perusahaan” antara lain sebagai berikut di bawah ini.

1. Para pemegang saham atau pemilik perusahaan, banyak yang tidak puas kepada pihak manajemen dalam kenaikan harga jual saham di pasar modal yang mengalami penurunan. Hal ini berdampak pada kemampuan perusahaan dalam peningkatan pendapatan perusahaan. Ini disebabkan modal financial yang diperoleh kurang memadai dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Pemasok, pihak manajemen perusahaan tidak bertanggungjawab atas perjanjian yang telah disepakati bersama tentang

- perjajian pembelian bahan baku yang dibutuhkan, Kondisi Ini menimbulkan ketidak senangan pemasok karena ingkar janji dalam pembelian bahan-bahan yang sudah sisepakati.
3. Kriditor, dana yang dibutuhkan perusahaan tidak semata-mata dari pemegang saham atau pemilik perusahaan, akan tetapi diperoleh dari pihak keketiga dalam hal ini lembaga keuangan tertentu dalam bentuk pinjaman. Sesuai dengan perjanjian antara perusahaan dan kriditor manajemen perusahaan adakalanya tidak memenuhi kewajibannya untuk dapat mengembalikan uangnya sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan bersama.
 4. Pemerintah,manajen perusahaan banyak melakukan pelanggaran dalam mematuhi segala bentuk perundang-undangan dan peraturan yang telah ditetapkan pemerintah dalam upaya mencegah terjadinya pelanggaran dalam berbagai bidang yang dapat merugikan masyarakat secara umum.
 5. Buruh atau serikat buruh, pihak manajemen perusahaan kurang memberikan perhatian kepada karyawan dalam menjamin keselamatan maupun kesejahteraan tenaga kerja untuk lebih sejahtera.
 6. Konsumen, manajemen perusahaan adakalanya tidak memperhatikan pihak konsumen dalam memberikan pelayanan produk yang di pasarkan, adakalanya tidak memenuhi persyaratan kesehatan dan keamanan bagi pemakainya.
 7. Pesaing, dalam persaingan bisnis diantara perusahaan sejenis sering terjadi persaingan yang tidak sehat, menggunakan trik-trik yang melanggar etika bisnis, walaupun telah ada kesepakatan bersama dalam menjadi persaingan secara sehat.
 8. Masyarakat sekitar, pihak manajemen perusahaan adakalanya kurang memperhatikan berbagai hal di sekitar perusahaan berada seperti penciptaan lapangan kerja, pemanfaatan tenaga kerja local, kepedulian bidang pendidikan, pembangunan prasarana dan sarana social dan umum.
 9. Lingkungan hidup, pihak manajemen kurang memperhatikan masalah yang

menyangkut lingkungan hidup, sering terjadi pencemaran yang disebabkan karena pembuangan limbah pabrik yang menimbulkan kerugian masyarakat seperti kerusakan tanaman, kesehatan penduduk akibat pencemaran yang melebihi ambang batas yang ditoleransi.

PEMBAHASAN

Atas dasar permasalahan yang selama ini dihadapi perusahaan, pemerintah maupun masyarakat secara umum menyangkut tentang “Tanggungjawab Sosial Perusahaan” dimana perusahaan berada. Perlu diketahui keberadaan perusahaan tidak semata-mata hanya mencari keuntungan belaka, tetapi juga memperhatikan berbagai aspek baik yang bersifat internal maupun eksternal perusahaan. Tanpa dukungan berbagai pihak, perusahaan tidak mungkin mendapatkan keuntungan secara maksimal. Jadi dengan demikian pengelolaan perusahaan harus berpedoman kepada etika bisnis yang telah disepakati.

Akan tetapi walaupun demikian didalam perjalanan waktu implementasi dari pada etika bisnis yang berhubungan dengan “Tanggungjawab Sosial Perusahaan” tidak berjalan sebagaimana mestinya seperti yang diharapkan. Sering terjadi hal-hal di luar perkiraan semula, apa yang telah disepakati antara perusahaan, pemerintah maupun masyarakat secara umum. Bila kondisi ini terus berjalan tanpa solusi yang jelas bukan tidak mungkin dapat merugikan berbagai pihak. Jadi dengan demikian perlu upaya sungguh-sungguh untuk memperbaiki kondisi yang kurang baik yang ada di lapangan.

Selama ini permasalahan yang dihadapi dalam kaitannya dengan “Tanggungjawab Sosial Perusahaan” antara lain sebagai berikut du bawah ini.

Pertama, para pemegang saham atau pemilik perusahaan, dalam upaya meningkatkan keuntungan yang diperoleh, memerlukan dukungan khususnya dana financial untuk mengembangkan kegiatan usahanya. Dana financial yang dibutuhkan bukan saja

dari perusahaan itu sendiri, akan tetapi diperoleh dana financial yang segar melalui penjualan saham melalui bursa efek. Investor yang menanamkan dananya melalui saham, mengharapkan keuntungan yang besar sesuai dengan saham yang dimiliki. Pihak manajemen perusahaan sebagai pengelola perusahaan harus bertanggungjawab, untuk memenuhi janjinya untuk dapat memberikan keuntungan. Hal ini kalau dikaitkan dengan "Tanggungjawab Sosial Perusahaan" menurut pendapat Keraf (1998) termasuk aspek ekonomis maupun hak dan kepentingan stakeholder. Ditinjau dari aspek ekonomis tersebut bila perusahaan mampu memberikan keuntungan secara maksimal minimal akan meningkatkan citra positif. Masyarakat akan memberikan apresiasi tentang kehadiran perusahaan itu. Sekaligus akan memberikan kepercayaan kegiatan operasionalnya baik jangka pendek maupun jangka panjang. Sedangkan yang berkaitan dengan hak dan kepentingan stakeholder perusahaan harus menghormati pemilik perusahaan, karyawan, pelanggan dan berbagai pihak dalam kegiatan operasionalnya. Perusahaan harus menepati janji yang telah diucapkan yang menyangkut hak dan kepentingan yang mereka janjikan. Hal ini menurut Weiss (1994) "termasuk kedalam tanggungjawab ekonomi merujuk fungsi utama bisnis sebagai produser barang dan jasa yang dibutuhkan oleh konsumen, dengan menghasilkan laba yang dapat diterima" (Ernawan, 113:2007). Selain dari pada itu secara etika yang berkaitan dengan "Tanggungjawab Social Perusahaan" harus memberikan informasi secara lengkap dan transparan kepada pemegang saham, agar tidak terjadi prasangka yang buruk bagi perusahaan. Sekaligus memberikan kepercayaan bahwa dana yang dikelola perusahaan digunakan dengan benar.

Kedua, pemasok, kegiatan operasional perusahaan harus didukung oleh bahan baku yang memadai agar tujuan perusahaan dapat tercapai bahan baku perusahaan tidak selamanya dipenuhi oleh perusahaan itu sendiri. Akan tetapi dalam perjalanan operasionalnya ada kalanya meminta bantuan

dari pihak lain untuk memenuhi kebutuhan operasionalnya. Untuk mendapatkan pasokan bahan baku, perusahaan harus bernegosiasi dengan perusahaan lain agar mendapatkan suplai bahan baku yang dibutuhkan bagi kegiatan usahanya. Proses negoisasi ini berlangsung antara kedua belah pihak melalui perjanjian tertulis yang menyangkut hak dan kewajiban masing-masing perusahaan yang bernegosiasi. Akan tetapi adakalanya walaupun telah dilakukan negoisasi sering terjadi ingkar janji dari pihak perusahaan maupun pemasok itu sendiri. Khususnya yang berkaitan dengan pihak perusahaan masalah ini termasuk kedalam aspek rana hukum sesuai yang disampaikan Keraf (1998)' memenuhi aturan hukum yang berlaku dalam suatu masyarakat, baik dalam kegiatan bisnis atau kegiatan social agar bisnis berjalan secara baik dan teratur" (Ernawan,114:2007), Dilihat secara etika bisnis adanya perjanjian antara kedua belah pihak terjadi saling menghormati kepentingan dari masing-masing pihak sesuai dengan kontrak yang ditandatangani.

Ketiga, kreditor, kebutuhan akan dana segar bagi perusahaan untuk mendukung kelancaran operasional tidak selamanya dapat dipenuhi oleh pemilik perusahaan. Akan tetapi ada kalanya untuk memenuhi kekurangan dana biasanya diperoleh dari pihak ke tiga dalam hal ini lembaga keuangan seperti per bankkan. Untuk mendapatkan dana dari pihak ketiga ini dengan persyaratan-persyaratan tertentu yang harus dipenuhi. Bila semua ketentuan-ketentuan tersebut telah terpenuhi pihak lembaga keuangan baru memberikan pinjaman sesuai dengan perjanjian kedua belah pihak. Akan tetapi adakalanya apa yang telah disepakati kedua belah pihak terjadi konflik, terutama menyangkut pengembalian dana yang tidak sesuai dengan segala kewajiban yang harus dipenuhi. Jadi dengan demikian menurut Keraf (1998) termasuk kedalam aspek rana hukum maupun ekonomis. Bila terjadi seperti yang menyangkut rana hukum ini akan berdampak terhadap perusahaan akan digugat melalui peradilan perdata maupun pidana. Hal ini jika sampai terjadi hal

demikian, maka perusahaan akan kehilangan citra positif dimata masyarakat maupun lembaga keuangan dalam pemberian pinjaman. Untuk menjaga kondisi demikian seyogyanya perusahaan harus mentaati perjanjian hukum yang telah dtandatangani kedua belah pihak. Sedangkan dari aspek ekonomis, perusahaan akan kehilangan kepercayaan terutama dari pihak lembaga keuangan terutama yang menyangkut peminjamaman dana segar. Hal ini pada akhirnya bila terjadi demikian perusahaan akan kesulitan mendapatkan dana, dalam pengembangan perusahaan yang akan datang. Untuk menghindari hal demikian pihak manajer perusahaan seyogyanya dalam merencanakan kebutuhan dana, harus mempertimbangan berbagai aspek dalam pengembaliannya.

Keempat, pemerintah, salah satu pemegang otoritas yang berwenang membuat peraturan dan undang-undang dan mengawasi pelaksanaannya di lapangan. Semua produk undang-undang dan peraturan yang mengatur tentang perusahaan yang berkaitan dengan tanggungjawab social menyangkut berbagai factor internal maupun external. Bila terjadi pelanggaran atas undang-undang atau peraturan dapat dikenakan sanksi pidana atau perdata. Tindakan yang dilakukan pemerintah dalam upaya menegakkan kebenaran dan sekaligus memberikan pembelajaran tentang hukum yang berlaku. Pelanggaran undang-undang atau peraturan pemerintah seperti melarang pembuangan air limbah yang berbahaya, keamanan dan kesehatan produk bagi konsumen, keselamatan kerja bagi karyawan dan lain-lain. Peraturan dan undang-undang yang dikeluarkan pemerintah kepada perusahaan untuk mentaati termasuk pada rana hukum. Selain dari pada itu untuk menegakan peraturan dan undang-undang menurut Linda Trevino “mengambil langkah-langkah tepat untuk menegakan kepatuhan dengan standar tertulis lewat pemantauan, auditing dan system lainnya yang dirancang untuk mendeteksi perilaku criminal termasuk sebuah laporan yang menjamin kebebasan bagi tiap karyawan yang melaporkan adanya tindak criminal” (Ernawan, 115:2007).

Kelima, konsumen, produk yang dihasilkan oleh perusahaan akan dikonsumsi oleh masyarakat secara luas. Sebagai pertanggungjawaban perusahaan yang memproduksi barang tersebut harus bertanggungjawab tentang keamanannya dan kesehatannya. Hal ini untuk menghindarkan dampak negative yang akan terjadi bila terjadi permasalahan yang merugikan masyarakat konsumen. Untuk menjaga akar tidak terjadi permasalahan yang dapat merugikan kedua belah pihak maka dalam proses produksinya perlu dilakukan control kualitas yang ketat. Kondisi demikian termasuk kedalam ranah hukum, yang berkaitan dengan perlindungan konsumen. Jadi dengan demikian perusahaan harus cermat dan berhati-hati dalam proses produksinya agar tidak terjadi penyimpangan. Sebagai upaya untuk mencegah penyimpangan tersebut perlu dilakukan pengawasan dan pengendalian produksi. Bila terjadi permasalahan perusahaan dapat mengalami kerugian karena ditinggalkan oleh konsumen dan beralih ke perusahaan lain. Selain dari pada itu dapat dikenakan sanksi izin usaha bila pelanggaranya berat, sampai mengaki-batkan kematian atau cacat seumur hidup. Jadi dengan demikian permasalahan yang menyakut konsumen ini menurut Keraf (1998) “termasuk memenuhi aturan hukum yang berlaku dalam masyarakat baik dalam kegiatan bisnis atau kegiatan social, agar bisnis berjalan secara baik dan teratur” (Ernawan114:2007). Manajemen perusahaan ada kalanya tidak memperhatikan pihak konsumen dalam memberikan pelayanan produk yang di pasarkan. Adakalanya tidak memenuhi persyaratan kesehatan dan keamanan bagi pemakainya.

Keenam, buruh atau serikat buruh merupakan bagian terpenting dari pada suatu perusahaan. Keberadaan buruh disuatu perusahaan jangan dianggap sebagai factor produksi, tetapi karena memiliki hati nurani maka perlu dihormati sebagai parner dalam menjalankan proses produksi. Keberadaan perusahaan tidak akan ada artinya bila tidak didukung oleh buruh yang memadai. Kondisi ini akan berdampak pada kerugian perusahaan dan tidak akan tercapai target

keuntungan yang diharapkan. Jadi dengan demikian agar buruh bersemangat dalam bekerja maka wajarlah kalau perusahaan memberikan perhatian lebih kepada buruh. Salah satu bentuk perhatian terutama menyangkut kesejahteraan kerja dan keamanan dalam bekerja. Walaupun kondisi demikian akan sedikit memberatkan perusahaan, tetapi dalam jangka panjang akan memberikan keuntungan maksimal. Kondisi ini disebabkan meningkatnya factor motivasi kerja yang lebih tinggi untuk dapat memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan. Kondisi ini termasuk dalam aspek yang bersifat social maupun ekonomis, karena bersifat membantu dalam meningkatkan kesejahteraan buruh agar lebih sejahtera. Berdasarkan kondisi demikian maka "buruh harus mendapatkan persamaan hak dan kewajiban atas tanpa membedakan ras, suku, agama dan golongan, buruh mendapatkan penghargaan berdasarkan kopetensi dan hasil penilaian prestasinya" (Ernawan,117:2007).

Ketujuh, pesaing di dalam era globalisasi bermunculan perusahaan-perusahaan sejenis, baik yang berskala nasional maupun internasional. Diantara perusahaan tersebut sering terjadi persaingan dalam memperebutkan pangsa pasar. Ada kalanya persaingan tersebut dilakukan melalui cara-cara yang tidak sehat, dengan mendiskreditkan perusahaan yang menjadi rivalnya. Dengan demikian adanya "globalisasi menuntut lahirnya bisnis yang dijalankan dengan nilai-nilai moral yang universal yang di terima secara global" (Ernawan, 99:2007). Sebagai upaya yang perlu dilakukan agar tidak terjadi hal-hal yang dapat merugikan kedua belah pihak maka perlu dilakukan komitmen bersama untuk tidak melakukan tindakan yang kurang sehat. Langkah yang perlu dilakukan agar masing-masing perusahaan mengadakan kordinasi, baik dilakukan secara formal maupun non formal. Kondisi ini termasuk kedalam aspek hukum dan dapat dikenakan sanksi pidana atau perdata karena dapat merugikan salah satu perusahaan.

Kedelapan, masyarakat sekitar, berdirinya suatu perusahaan di suatu tempat harus

seijin masyarakat sekitarnya. Biasanya sebelum perusahaan berdiri perusahaan baik secara formal maupun non formal harus minta persetujuan masyarakat. Selanjutnya setelah mendapat ijin baru mendirikan perusahaan. Selain dari pada itu juga harus mendapat persetujuan dari pihak-pihak yang berwenang dalam hal ini pemerintah. Agar perusahaan dan masyarakat sekitarnya saling menguntungkan maka pihak manajemen harus memperhatikan pertama penciptaan lapangan kerja. Diharapkan adanya lapangan kerja ini prioritas utama pemanfaatan tenaga kerja local di sekitar lokasi perusahaan. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya konflik horizontal antar karyawan dan masyarakat sekitarnya. Masalah kedua yang tidak kalah pentingnya perusahaan memberikan bantuan untuk membangun fasilitas social seperti pendidikan dan fasilitas lainya yang dibutuhkan masyarakat. Kegiatan yang disebutkan di atas merupakan bagian dari aspek kegiatan social yang berguna bagi masyarakat luas. Menurut Keraf (1998) "keterlibatan perusahaan dalam kegiatan - kegiatan social yang berguna bagi kepentingan masyarakat luas" (Ernawan, 114: 2007).

Kesembilan, lingkungan hidup, pelestarian lingkungan hidup ini bukan saja di Indonesia, akan tetapi sudah menjadi satu masalah global yang perlu mendapat perhatian. Sebagai upaya yang perlu dilakukan perusahaan untuk menjaga lingkungan hidup tetap lestari, perusahaan harus melakukan berbagai upaya agar tidak terjadi pencemaran lingkungan. Pencemaran lingkungan tersebut dapat membahayakan kesehatan masyarakat selain dari pada lingkungan hayati lainnya. Pencemaran yang terjadi biasanya dalam bentuk polusi air limbah, udara, dan pembuangan limbah beracun lainnya. Sebagai rasa tanggungjawab perusahaan terhadap permasalahan ini agar tidak menimbulkan pencemaran maka harus berpedoman kepada standar baku mutu lingkungan yang diundangkan pemerintah. Agar perusahaan dapat menjalankan standar aturan tersebut perlu dilakukan pengawasan, yang dilakukan masyarakat dan pemerintah. Bila perusahaan

melanggar aturan yang telah ditetapkan pemerintah dapat dikenakan sanksi pidana maupun perdata. Menurut Linda Trevino menyangkut masalah ini “pertama, perlu standar kepatuhan yang sanggup mencegah tindakan criminal. Kedua, menugaskan tanggungjawab pada orang-orang tingkat tinggi tertentu untuk mengawasi pelaksanaan standar tersebut. Ketiga, memperhatikan penuh bahwa pihak berwenang tidak ditugaskan kepada individu dengan kecenderungan untuk bertindak illegal, Keempat, mengambil langkah-langkah yang perlu untuk mengkomunikasikan standard dan prosedur kepatuhan kepada semua karyawan, dengan penegakan khusus pada pelatihan dan penyebaran buku petunjuk. Kelima, mengambil langkah-langkah tepat untuk menegakkan kepatuhan dengan standar tertulis lewat pemantauan, auditing dan system lainnya yang dirancang untuk mendeteksi perilaku criminal termasuk sebuah laporan yang menjamin kebebasan bagi tiap karyawan yang melaporkan adanya tindakan criminal. Keenam, mewajibkan standar tertulis organisasi dengan konsisten lewat mekanisme pendisiplinan yang pantas, termasuk bila perlu pendisiplinan individu yang bertanggungjawab atas kegagalan mendeteksi pelanggaran. Ketujuh, setelah sebuah pelanggaran dideteksi semua langkah yang tepat harus diambil untuk merespon dan mencegah perilaku serupa di masa datang” (Ernawan,115:2007).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis pembahasan diatas dapat disimpulkan dan direkomendasikan sebagai berikut di bawah ini.

Kesimpulan

1. Era globalisasi bagikan dua sisi mata uang, pada satu sisi memberikan keuntungan yang bersifat positif, tetapi pada sisi lain berdampak negatif. Hal ini dapat dirasakan tumbuh dan menjamurnya perusahaan-perusahaan yang berskala nasional maupun internasional. Menjamurnya perusahaan-perusahaan tersebut

berdampak negative bagi masyarakat (public) terjadinya melanggar etika bisnis yang telah disepakati seperti pencemaran lingkungan, tidak menghargai keberadaan karyawan, pemilik modal, melanggar undang-undang dan sebagainya.

2. Keberadaan perusahaan baik yang berskala nasional maupun internasional, keberadaannya di suatu lokasi atau negara dalam mencari keuntungan tidak berdiri sendiri tetapi harus mendapat dukungan dari berbagai pihak seperti masyarakat (public) dan pemerintah. Maka wajarlah kalau dalam kegiatan operasionalnya keuntungan yang diperoleh sebagian kecil diperuntukan bagi kegiatan yang bersifat “Tanggungjawab Sosial Perusahaan”. Bila hal ini dapat dijalankan atau dilaksanakan dengan baik akan memberikan citra positif bagi perkembangan perusaan saat ini atau masa datang.
3. Realisasi dari pada “Tanggungjawab Sosial perusahaan”, keberhasilannya berada pada pihak manajemen perusahaan. Jadi dengan demikian agar pelaksanaan dari pada hal tersebut maka pimpinan yang memegang amanah yang diberikan perusahaan harus yang memiliki visi kedepan dengan berpegang pada etika bisnis yang baik. Bila kondisi ini terjadi sebaliknya maka akan terjadi kondisi yang tidak menguntungkan baik bagi perusahaan masyarakat dan pemerintah karena pimpinan perusahaan tidak komitmen terhadap etika bisnis yang baik.
4. Keberadaan “Tanggungjawab Sosial Perusahaan” bukan saja di Indonesia tetapi sudah menjadi bagian masyarakat global. Dimana antara perusahaan, masyarakat dan pemerintah harus memiliki tanggungjawab bersama khususnya tentang “lingkungan hidup” yang lestari. Disamping berbagai factor yang menyangkut tentang “Tanggungjawab Sosial Perusahaan” yang bersifat internal perusahaan. Adanya tanggungjawab ini diharapkan perusahaan akan menjalankan peraturan atau perundang-undangan yang di keluarkan pemerintah di mana perusahaan berada.
5. Berbagai aspek yang perlu menjadi

perhatian dari pada perusahaan menyangkut “Tanggungjawab Sosial Perusahaan” yang perlu menjadi acuan sebagai dasar pertimbangan pertama aspek kegiatan social, kedua aspek ekonomis, ketiga aspek hukum yang berlaku, keempat aspek hormat dan kepentingan stakeholder. Keempat aspek tersebut harus dapat dipahami dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan etika bisnis yang telah disepakati bersama. Bila kondisi ini dilaksanakan dengan baik akan memberikan keuntungan dalam jangka pendek maupun panjang.

6. Berbagai permasalahan yang menyebabkan program “Tanggungjawab Sosial Perusahaan” disebabkan pertama kurangnya pemahaman melihat keuntungan penerapan tanggungjawab tersebut bagi perusahaan, kedua melihat hanya sebagai pengeluaran biaya, ketiga upaya pemerintah untuk memberikan tekanan pada perusahaan belum maksimal, keempat belum memahami memberikan keuntungan dalam jangka panjang, kelima perusahaan berasumsi program ini hanya sebatas “kosmetik” belum dalam arti sesungguhnya.

Rekomendasi

1. Khususnya bagi para pemegang saham, perusahaan secara etika bisnis seharusnya dalam setiap rapat pemegang saham harus memberikan laporan pertanggungjawaban kepada mereka tentang perkembangan perusahaan. Hal ini dimaksudkan pemegang saham mengetahui keuntungan atau kerugian dalam menjalankan roda perusahaan sudah dilaksanakan secara optimal atau belum. Selain daripada itu pemegang saham perlu diberikan informasi secara maksimal keuntungan yang diperoleh. Demikian juga bila terjadi perusahaan mengalami kerugian dan tidak dapat memberikan keuntungan bagi pemegang saham.
2. Adapun rekomendasi yang berkaitan dengan pemasok, dalam memenuhi kebutuhan akan bahan baku perusahaan

tidak selamanya perusahaan dapat memenuhi sendiri. Akan tetapi ada kalanya meminta bantuan dari pihak lain seperti pemasok untuk memenuhi kebutuhan akan bahan baku. Dalam upaya memenuhi kebutuhan tersebut maka dilakukan negosiasi atau perjanjian antara perusahaan dan pemasok. Di dalam perjanjian tersebut dilakukan perjanjian tertulis yang menyakut hak dan kewajiban masing-masing yang harus dipenuhi. Akan tetapi adakalanya terjanji permasalahan yang merugikan bukan saja perusahaan atau pemasok. Untuk menghindari hal tersebut maka kedua belah pihak harus memiliki itikad yang baik yang memberikan keuntungan bersama. Langkah yang biasa dilakukan selain perjanjian tertulis dapat dilakukan juga pendekatan khusus yang bersifat antar pribadi yang dapat mempererat hubungan kedua belah pihak.

3. Sedangkan rekomendasi yang berhubungan dengan kreditor dapat dijelaskan sebagai berikut. Lembaga keuangan dalam memberikan pinjaman dana kepada perusahaan harus lebih selektif terutama menyakut kekayaan yang dimiliki dan kondisi perusahaan saat ini, dalam kondisi sehat atau tidak. Berdasarkan kajian dari lembaga keuangan akan menjadi dasar dalam memberikan pinjaman. Hal ini akan berhubungan tentang pengembalian dana yang dipinjamkan sesuai dengan perjanjian yang ditanda tangani perusahaan tepat waktu, sebelum jatuh tempo pembayaran.
4. Pemerintah sebagai otoritas yang mengeluarkan peraturan atau perundang-undangan yang berkaitan dengan pengelolaan perusahaan yang menyangkut pencemaran, perlindungan karyawan atau buruh dan berbagai aspek lain yang merugikan masyarakat akibat ulah perusahaan perlu dilakukan pengawasan secara seksama agar tidak terjadi penyimpangan baik yang disengaja maupun tidak disengaja. Bagi perusahaan yang melakukan pelanggaran dapat dikenakan sanksi pidana maupun perdata.
5. Produk yang dihasilkan perusahaan harus memenuhi persyaratan untuk melindungi

- keamanan maupun kesehatan bagi konsumen. Dalam upaya mencegah hal yang tidak diinginkan yang dapat merugikan konsumen atau masyarakat, pemerintah bekerja sama dengan yayasan lembaga konsumun Indonesia melakukan pengawasan terhadap produk yang dihasilkan sesuai dengan standar aturan yang dikeluarkan atau tidak. Bila terjadi pelanggaran dapat dilakukan tindakan yang bersifat pidana atau perdata dan dapat mencabut ijin operasi perusahaan.
6. Sebagai upaya untuk dapat meningkatkan kesejahteraan buruh dan keamanan dalam bekerja. Maka ketiga belah pihak pengusaha, serikat buruh dan pemerintah harus duduk bersama untuk membahas permasalahan yang menyakut peningkatan kesejahteraan dalam jangka pendek maupun panjang. Diharapkan adanya pertemuan antara pengusaha dan serikat buruh, serta pemerintah sebagai fasilitator akan dapat menemukan titik temu yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Sedangkan yang menyangkut keselamatan kerja, dalam kegiatan operasionalnya perlu dilaksanakan pengawasan yang dilakukan pemerintah untuk memantau pelaksanaan penggunaan alat-alat pengaman sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan.
 7. Dalam era globalisasi persaingan antar perusahaan sejenis semakin ketat, berbagai cara yang dilakukan untuk memenangkan kompetisi ini dan sekaligus dapat memberikan keuntungan maksimal. Akan tetapi apa yang diperoleh keuntungan ini bertentangan dengan etika bisnis yang selama ini dijunjung tinggi diantara perusahaan. Agar persaingan bisnis berjalan sehat maka diantara perusahaan harus diadakan pertemuan yang bersifat berkala dengan difasilitasi oleh lembaga tertentu yang bersifat netral dari pihak swasta atau pemerintah yang memiliki kewenangan.
 8. Masyarakat sekitar, merupakan bagian terpenting dari pada berdirinya suatu perusahaan di suatu lokasi. Tanpa persetujuan dari masyarakat disekitar perusahaan, tidak mungkin dapat mendirikan perusahaan. Jadi dengan demikian agar pihak masyarakat dan perusahaan terjalin hubungan yang saling menguntungkan kedua belah pihak, maka perusahaan dalam penerimaan buruh atau karyawan lebih memprioritaskan masyarakat sekitar. Jadi dengan demikian akan mengurangi tingkat pengangguran, karena adanya lapangan kerja. selain dari pada itu akan mengurangi terjadinya konflik antara perusahaan dan masyarakat sekitarnya.
 9. Lingkungan hidup saat ini menjadi isu global, bukan saja di Indonesia tetapi di seluruh dunia pada saat ini. Untuk menghindari terjadinya pencemaran terhadap lingkungan hidup yang dapat membahayakan kesehatan, maka pemerintah memberlakukan Undang-Undang atau peraturan agar semua perusahaan dapat menimbulkan pencemaran harus mematuhi aturan yang berlaku sesuai dengan standar bakumutu lingkungan. Untuk menghindari terjadinya penyimpangan maka pemerintah perlu pengawasan yang seksama dan memberikan tindakan bila dianggap perlu.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2011). *Strategic Management For Educational Management*. Bandung : Alfabeta.
- Alma, Buchari. (2001). *Pengantar Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Ernawan, Erni,R. (2007). *Business Ethics*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Chandra, Gregorius. Tjipto, Fandy. Chandra, Yanto. (2004). *Pemasaran Global Internasionalisasi dan Internetisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Darsono. (2006). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Diadit Media.
- Fahmi, Irham. (2014). *Manajemen Strategi Teori dan Aplikasi*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Kotter, P, John. Heskett, L, James. (1997). *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Kusnadi. Hanafi, Agustina. (1999). *Pengantar*

- Manajemen Strategi*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Muhammad, Suwarsono. (2000). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta : Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Prawirosentono, Suyadi. Primasari, Dewi. (2014). *Manajemen Stratejik & Pengambilan Keputusan Korporasi*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Robinson, B, Richard. Pearce II, A, John. (2013). *Manajemen Strategi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Rudito, Bambang. Famiola, Melia. (2007). *Etika Bisnis & Tanggungjawab Sosial Perusahaan di Indonesia*. Bandung : Penerbit Rekayasa sains Bandung.
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Siagian, P, Sondang. (1995). *Manajemen Stratejik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siagian, P, Sondang. (2004). *Manajemen Internasional*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Siregar, Ramadhan, Ahmad. (2011). *Globalisasi dan Persaingan Usaha Arah Kebijakan Ekonomi Nasional*. Bandung : Penerbit Buku Pendidikan.
- Suharto, Edi. (2007). *Pekerjaan Sosial di Dunia Industri Memperkuat Tanggungjawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility)*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Tika, Pambudu, Moh. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT bumi Aksara.
- Wibowo. (2013). *Budaya Organisasi*. Depok : PT Rajagrafindo Persada.
- Wheelen, L, Thomas. Hunger, David, J. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Penerbit Andi.

Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Evy Octavia

evyoctavia93@gmail.com

Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom

Ade Irma Susanty

adeirma@telkomuniversity.ac.id

Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui komitmen organisasional di PT. PLN (Persero) Area Majalaya dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Majalaya. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dan kausal. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Area Majalaya yang berjumlah 57 karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada seluruh karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, komitmen organisasional memiliki nilai 85,8 % masuk dalam kategori sangat tinggi, sedangkan kinerja memiliki nilai 75,8% termasuk dalam kategori tinggi. Variabel komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja. Besarnya pengaruh 54,5 %, sedangkan sisanya 45,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif diterima, artinya terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Majalaya.

Kata Kunci : Komitmen Organisasional, Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Komitmen Normatif, Kinerja.

PENDAHULUAN

Setiap organisasi memiliki suatu visi, misi dan tujuan yang mendukung ke arah keberhasilan organisasi dengan menggunakan sumber daya manusianya. Menurut Wibowo (2014: 427) sumber daya manusia dalam organisasi diharapkan memiliki motivasi berprestasi, etos kerja keras dan mempunyai komitmen yang kuat. Dengan demikian, diharapkan sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi terbaiknya pada organisasi.

PT. PLN (Persero) merupakan suatu badan usaha milik Negara (BUMN) sebagai penyedia listrik satu-satunya di Indonesia, yang melayani kebutuhan masyarakat

Indonesia akan energi listrik secara profesional. PLN berada dalam lindungan pemerintah sehingga terpantau oleh pemerintah, begitu pun dengan karyawannya. Oleh karena itu, apabila kinerja karyawannya menurun maka akan berdampak terhadap layanan jasa yang dihasilkan. Menurut Mangkunegara (2005:16) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Menurut Robbins (2015:47) hubungan antara komitmen dan kinerja sangat kuat bagi karyawan baru dan lebih lemah bagi karyawan lama. Berdasarkan hasil penelitiannya, menyatakan bahwa pekerja yang berkomitmen akan semakin kurang terlibat dalam penguduran diri, sekalipun

mereka tidak puas karena mereka memiliki rasa kesetiaan keterikatan terhadap organisasi. Komitmen organisasional dapat tercipta apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif.

Berdasarkan penjelasan teori yang mengatakan komitmen organisasional mempengaruhi kinerja karyawan dan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, maka peneliti berkeinginan untuk meneliti tentang bagaimana komitmen organisasional dan kinerja karyawan serta seberapa besar pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Majalaya.

Rumusan Masalah

Masalah yang dapat diteliti adalah bagaimana komitmen organisasional di PT. PLN (Persero) Area Majalaya, Bagaimana kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Area Majalaya, Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Majalaya

TINJAUAN PUSTAKA

Komitmen Organisasional

Menurut Robbins (2008:100) komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak kepada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008:155) memberikan definisi, "Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization". (Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi).

Indikator Komitmen Organisasional

Dikemukakan oleh Meyer dan Natalie dalam Wibowo (2014:429-430) bahwa ada tiga komponen atau indikator komitmen organisasional, yaitu:

1. Affective Commitment, mencerminkan ketertarikan emosional pekerja pada, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi. Pekerja dengan affective commitment kuat melanjutkan bekerja dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya.
2. Continuance Commitment, mencerminkan pada kepedulian terhadap biaya berkaitan dengan apabila meninggalkan organisasi. Pekerja yang terutama terkait pada organisasi tetap berada dalam organisasi karena mereka perlu melakukannya.
3. Normative Commitment, mencerminkan perasaan sebagai kewajiban untuk melanjutkan kesempatan kerja. Pekerja dengan normative commitment tingkat tinggi merasa bahwa mereka harus tetap dengan organisasi.

Kinerja

Menurut Cascio dalam Wibowo (2014:2) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Menurut Moehariono (2012:96) kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif atau kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral maupun etika.

Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu (Robbins,2006:260):

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas

- terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
 3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
 4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
 5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja yang merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

yang bersifat deskriptif. Menurut Zikmund dalam Sanusi (2011:55), "*Descriptive research is research designed to describe characteristics of a population or phenomenon*" (penelitian deskriptif adalah penelitian yang dirancang untuk menggambarkan karakteristik dari sebuah populasi atau fenomena yang sedang terjadi). Berdasarkan latar belakang penelitian dan perumusan masalah penelitian serta berdasarkan teori yang telah diuraikan, penelitian ini tergolong ke dalam jenis penelitian deskriptif dan kausal. Anggota populasi yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Area Majalaya yang berjumlah 57 orang

Pada penelitian ini, teknik sampling yang digunakan penulis adalah non probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsure atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Pada non probability sampling, peneliti memilih menggunakan sampling jenuh dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel atau sensus.

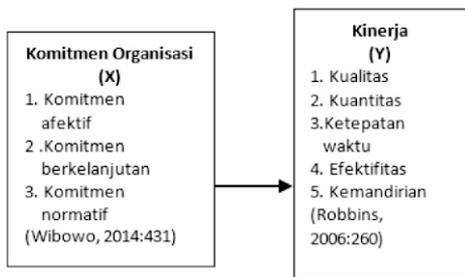
Data penelitian berupa data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode kuesioner (angket), dan Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan metode studi pustaka dan data internal.

Peneliti melakukan analisis data pada penelitian ini dengan menggunakan metode regresi sederhana. Analisis Regresi dapat digunakan untuk mengetahui dan memperkirakan perubahan yang terjadi pada variabel tertentu yang dapat dipengaruhi oleh perubahan variabel yang lain. Regresi sederhana dapat dianalisis karena didasari oleh hubungan fungsional atau hubungan sebab akibat (kausal) variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis regresi sederhana ini adalah :

1. Analisis Regresi Sederhana
2. Uji Hipotesis
3. Uji Koefisien Determinan

Kerangka Penelitian dan Hipotesis



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Area Majalaya

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian dengan metode kuantitatif

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis regresi linear sederhana merupakan perhitungan yang didasarkan pada hubungan fungsional maupun kausal satu variabel independen dan satu variabel dependen. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Table 1.
Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.944	.251	3.755	.000
	X	.669	.082	.738	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil olahan

Pengelolaan data secara regresi linier sederhana, diperoleh dari persamaan berikut:

$$Y = 0,944 + 0,669X$$

Dari persamaan diatas dapat diperoleh hasil bahwa, Nilai konstanta a (0,944) memiliki arti bahwa ketika X (gaya kepemimpinan transformasional) bernilai 0 maka Y (kinerja) bernilai 0,944, sedangkan koefisien regresi b (0,669) memiliki arti bahwa setiap X meningkat satu, maka Y akan meningkat 0,699.

1) Uji Hipotesis

Hasil perhitungan pengujian parsial adalah sebagai berikut:

Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu $\alpha = 0,05$.

Menentukan tingkat signifikan dengan derajat kebebasan $df = (n-2)$ maka $32-2 = 30$, dimana nilai t tabel adalah sebesar 2,004.

Pengujian Hipotesis variable gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen:

1. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak H_1 diterima, hal ini berarti bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Majalaya.
2. Karena tingkat signifikan dari hasil uji regresi linear sederhana menunjukkan

angka 0,000, maka pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Majalaya tidak signifikan.

Berdasarkan tabel 1 nilai thitung yang diperoleh variabel (X) komitmen organisasional adalah 8,110 dengan nilai signifikansi 0,000. Maka dapat disimpulkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $8,110 > 2,004$ serta $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima, artinya adanya pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Majalaya.

1) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) merupakan koefisien yang digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap perubahan variabel dependen secara bersama-sama. Hasil perhitungan koefisien determinasi dilakukan dengan menggunakan *software SPSS 21.0 for windows*, hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut:

Table 2.
Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738 ^a	.545	.536	.43616

a. Predictors: (Constant), X
b. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Berdasarkan tabel 2, hasil dari R square 0,545, (merupakan pengkuadratan dari koefisien korelasi atau $0,738 \times 0,738 = 0,545$ atau 54.5%. R Square dapat disebut koefisien determinasi, artinya hasil sebesar 54.5 % dari variabel kinerja bisa dijelaskan oleh variabel komitmen organisasional. Sedangkan sisanya sebesar 45.5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dan pengolahan data pada penelitian tentang “Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Majalaya”, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pertama, Pengaruh Komitmen Organisasional Karyawan PT. PLN (Persero) Area Majalaya kategori “tinggi”. Dimana persentase tertinggi adalah dimensi Komitmen Afektif. Kemudian diikuti oleh dimensi Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif.

Kedua, Tingkat kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Majalaya berada dalam kategori “tinggi”.

Ketiga, Komitmen Organisasional berpengaruh positif Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Majalaya namun tidak signifikan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, peneliti memberikan beberapa saran dan masukan yang diharapkan berguna serta dapat menjadi pertimbangan bagi kemajuan perusahaan di masa yang akan datang terkait pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja sebagai berikut:

Bagi Perusahaan

Berdasarkan kesimpulan diatas sebaiknya perusahaan melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Perusahaan memberikan hak-hak karyawan dengan baik, seperti gaji, tunjangan, pelatihan, fasilitas kerja, jaminan sosial tenaga kerja dll.
2. Menerapkan pelatihan kinerja yang efektif, artinya perusahaan harus menilai berdasarkan standar yang telah disepakati dan berdasarkan pencapaian kinerja, bukan berdasarkan suka atau tidak suka.
3. Menerapkan jenjang karir yang jelas, misalnya memberikan promosi atau kenaikan jabatan setelah beberapa tahun kerja.

Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini hanya dilakukan pada salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja, maka perlu adanya penelitian lebih lanjut untuk mengukur variabel-variabel lain yang berpengaruh seperti budaya organisasi, motivasi, kompensasi, kenaikan jabatan dan lain-lain.

Penelitian yang dilakukan saat ini memang terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja, namun penggantian variabel-variabel yang telah digunakan dalam penelitian ini dapat dilakukan sehingga ada kemungkinan hasil yang didapatkan berbeda juga.

Penelitian ini hanya menggunakan analisis regresi linier sederhana maka perlu adanya penelitian lain yang menggunakan analisis regresi yang lainnya seperti analisis regresi linier berganda, sehingga memberikan hasil yang lebih baik.

Melakukan penelitian di perusahaan lain yang sejenis, sehingga hasil penelitian dapat dijadikan perbandingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Prabu Mangkunegara. (2005). *Evaluasi Kinerja Bandung : Refika Aditama*. Darmawan, Deni. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Moehariono, (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Depok : PT Rajagrafindo.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks. Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 Bahasa Indonesia. Jilid 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16 Bahasa Indonesia. Jilid 1. Jakarta : Salemba Empat
- Sanusi, Anwar. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Administrasi dan Metode R&D*. Bandung: CVAlfab

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Lira Rosalina Damayanti

Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom

Lirarosalinadamayanti@gmail.com

Ade Irma Susanty

Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom

Adeirma@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada unit *Home Service* Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan kausalitas. Sedangkan teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh, semua populasi digunakan sebagai sampel dengan responden sebanyak 54 orang. Hasil analisis deskriptif menunjukkan nilai yang diperoleh adalah 76.6% sehingga budaya organisasi termasuk kedalam kategori kuat dan kinerja karyawan berdasarkan persepsi karyawan termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai sebesar 79.5%. Pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada unit *Home Service* Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebesar 21,5%, sedangkan sisanya sebesar 78,5% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar (Mangkunegara, 2013: 1). Agar sebuah organisasi dapat berjalan efektif, maka organisasi memerlukan sikap pemahaman bersama yang dimiliki para karyawan mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan di dalamnya, dan cara para karyawan berperilaku sesuai dengan peraturan perusahaan yang disebut budaya organisasi. Untuk mengetahui pemahaman karyawan terhadap budaya, Telkom melaku-

kan survei yang dinamakan survei entropi. Dengan adanya budaya yang mudah dipahami karyawan, maka setiap karyawan akan termotivasi dan semangat bekerja untuk melakukan setiap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Hasil survei entropi menunjukkan bahwa pemahaman budaya mengalami fluktuasi. Menurut Luthans (2011: 130) ketika suatu budaya sudah terbentuk, dibutuhkan praktik-praktik di dalam organisasi yang berfungsi memeliharanya dan dapat mempertahankan diri melalui langkah sosialisasi.

Sehubungan dengan keterkaitan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, menurut Armstrong dalam Sudarmanto (2014: 182) bahwa budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif

dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja. Dari hasil penilaian kinerja karyawan menunjukkan bahwa kinerja karyawan unit *Home Service* Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia mengalami fluktuasi. Moeheriono (2012: 95) mengemukakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Artinya individu atau karyawan sebagai unsur manusia dalam sumber daya manusia memiliki peranan yang penting untuk menjalankan kegiatan organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi. Menurut Fahmi (2010: 50) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Salah satu faktor yang mendorong pembentukan kinerja yang sering didiskusikan oleh para manajer di perusahaan adalah budaya organisasi. Jika suatu organisasi menerapkan budaya kuat maka akan mendorong terjadinya peningkatan efektivitas pada organisasi tersebut. Suatu organisasi jika ingin mempertahankan budaya kuat maka harus konsisten dan berusaha semaksimal mungkin menerapkannya secara terus-menerus kepada karyawan, karena jika suatu organisasi tidak konsisten menerapkan suatu budaya kuat kepada para karyawannya maka budaya itu lambat laun akan hilang dan akhirnya perusahaan itu akan menjadi lemah. Hal tersebut berarti bahwa ketika perusahaan menjadi lemah, akan memberi pengaruh pada penurunan kualitas kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka yang menjadi permasalahan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi yang terdapat pada Unit *Home Service* Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada Unit *Home Service* Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Unit *Home Service* Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk?

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai (2013: 1) "Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian." Proses ini terdapat dalam berbagai bidang yaitu produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya merupakan tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah sebuah studi atau ilmu yang mempelajari bagaimana pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, bertujuan untuk menerapkan ilmu pengetahuan seperti ini guna meningkatkan keefektifan dalam suatu organisasi (Robbins dan Judge, 2011: 43).

Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2011: 554) "*Organizational culture a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.*" Definisi ini berarti bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian

bersama yang dianut oleh para anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Suatu sistem bersama yang dianut digunakan sebagai pedoman oleh para anggota organisasi, pedoman ini berlaku selama para anggota organisasi berada dalam lingkungan organisasi dan mempunyai ciri khas yang dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Schemerhorn dan Hun, dalam Moehariono (2012: 338) budaya organisasi berfungsi:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawan, sebagai contoh adalah mempromosikan inovasi yang memburu pengembangan produk baru. Identitas ini didukung dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi.
2. Memudahkan komitmen kolektif, dimana para karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Organisasi juga berusaha meningkatkan stabilitas melalui budaya promosi dari dalam.

Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2011: 554), budaya organisasi mempunyai tujuh karakteristik kunci utama yang secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya sebuah organisasi, antara lain:

- 1) *Inovation and risk taking*
Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
- 2) *Attention to detail*
Perhatian terhadap detail, sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.

3) *Outcome orientation*

Orientasi hasil, sejumlah mana manajemen memfokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut untuk mencapai hasil tersebut.

4) *People orientation*

Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5) *Team orientation*

Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, ukurannya kepuasan individu.

6) *Aggressiveness*

Keagresifan, berkaitan dengan agresivitas karyawan. Keagresifan karyawan dalam melakukan pekerjaan biasanya dapat dilihat dari keaktifan serta memiliki ambisi dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

7) *Stability*

Kemantapan, organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik. Sejangkaunya kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Tipe Budaya Organisasi

Menurut Sonnenfeld dalam Moehariono (2012: 339), telah mengembangkan suatu bagan label yang dapat membantu, melihat perbedaan antara budaya organisasi dan manfaatnya mempelajari tingkah laku individu pada budaya itu secara tepat, ada empat tipe budaya berdasarkan bentuknya, yaitu:

1) *The Academy*

Perusahaan suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka pelatihan istimewa, dan kemudian mengoperasikan mereka dalam suatu fungsi yang khusus.

2) *The club*

Ibaratnya perusahaan lebih condong ke arah orientasi orang dan orientasi tim dimana perusahaan memberi nilai tinggi pada karyawan yang dapat menyesuaikan diri dalam sistem organisasi.

3) *The baseball team*

Ibaratnya perusahaan berorientasi bagi para pengambil risiko dan innovator, perusahaan juga berorientasi pada hasil yang dicapai oleh karyawan, perusahaan juga lebih menyukai karyawan yang agresif.

4) *The fortress*

Ibaratnya perusahaan condong untuk mempertahankan budaya yang sudah baik, banyak perusahaan tidak dapat dengan rapi dikategorikan dalam salah satu dari empat kategori karena mereka memiliki suatu paduan budaya atau karena perusahaan berada dalam masa peralihan.

Proses Pembentukan Budaya

Proses terbentuknya budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2011: 564) bahwa budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam merekrut anggota organisasi. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku baik dan tidak baik. Tindakan tersebut mempunyai dampak besar pada budaya organisasi, ucapan-ucapan serta perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi.

Ciri-ciri Budaya Organisasi Kuat

Menurut Robbins dan Judge (2011: 556) mengemukakan ciri-ciri budaya organisasi yang kuat adalah sebagai berikut:

- 1) Menurunnya tingkat perputaran karyawan,
- 2) Ada kesepakatan yang tinggi antara anggota mengenai apa yang diyakini organisasi.
- 3) Ada kekompakan, loyalitas, dan komitmen keorganisasian.

Cara Mempertahankan Budaya

Menurut Robbins dan Judge (2011: 550) ada tiga hal yang sangat penting dalam mempertahankan sebuah budaya organisasi sebagai berikut:

1) Seleksi

Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan merekrut individu-individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk berhasil menjalankan pekerjaan di dalam organisasi.

2) Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak memiliki dampak besar terhadap budaya organisasi.

3) Sosialisasi

Tak peduli seberapa baik pekerjaan yang dilakukan organisasi dalam melakukan perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya terindoktrinasi ke dalam budaya organisasi. Karena belum mengenal tradisi dan kebiasaan yang ada. Karena itu, organisasi harus membantu para karyawan baru tersebut beradaptasi dengan budayanya. Proses adaptasi ini disebut sosialisasi (*socialization*).

Pengertian Kinerja Karyawan

Moeheriono (2012: 95) mengemukakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Aspek-aspek Kinerja

Menurut Gomes (2009: 142) tipe kriteria performansi yang menilai dan mengevaluasi performansi kerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku sebagai berikut:

1) *Quantity of work*

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu

periode waktu yang ditentukan.

2) *Quality of work*

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

3) *Job knowledge*

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

4) *Creativeness*

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5) *Cooperation*

Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi) baik dengan anggota lainnya maupun dengan atasan.

6) *Dependability*

Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

7) *Initiative*

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.

8) *Personal qualities*

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi atau penilaian kinerja untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Mangkunegara (2012: 10) adalah:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka

termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya.

- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Langkah-langkah Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan

Langkah-langkah dalam peningkatan kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2012: 22) sebagai berikut:

- 1) Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu: Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus melalui fungsi-fungsi bisnis, mengidentifikasi masalah melalui karyawan, dan memperhatikan masalah yang ada.

- 2) Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain: Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan, harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja, mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri, dan mengembangkan rencana tindakan untuk

menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.

Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja

Ada empat kesimpulan yang di kemukakan Kotter dan Heskett dalam buku *Corporate Culture and Performance* (Tika, 2010: 139), khususnya menyangkut hubungan budaya organisasi atau perusahaan dengan kinerja:

- a. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi panjang.
- b. Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.
- c. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang pandai dan berakal sehat.
- d. Walaupun sulit untuk di ubah, budaya perusahaan dapat di buat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Ciri-ciri Perusahaan yang Budaya Organisasinya Meningkatkan Kinerja

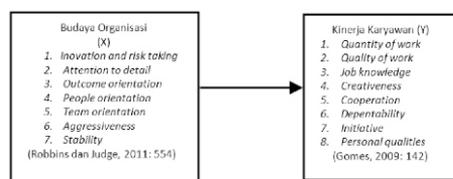
Menurut Tika (2010: 150) budaya organisasi sangat berhubungan dengan kinerja, budaya organisasi yang beragam dapat menaikkan atau menurunkan kinerja, berikut merupakan ciri-ciri perusahaan yang budaya organisasinya meningkatkan kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Peranan kepemimpinan
Pemimpin di puncak sangat berperan dalam melakukan perubahan-perubahan budaya organisasi apabila lingkungan memungkinkan.

- 2) Para manajer sangat peduli terhadap konsistuen utama yaitu pelanggan, pemegang saham, karyawan, dan konsistuen lainnya. Keinginan para pelanggan dipenuhi terutama menyankut produk-produk jasa yang diinginkan pelanggan.
- 3) Menghargai orang atau proses yang dapat menciptakan perubahan yang dapat bermanfaat. Inisiatif pimpinan atau anggota organisasi untuk melakukan perubahan-perubahan budaya dalam mengantisipasi perubahan lingkungan selalu dihargai.
- 4) Organisasi mempunyai buadya kuat dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Perubahan-perubahan lingkungan diantisipasi dengan membuat penyesuaian budaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- 5) Nilai-nilai dan keyakinan budaya organisasi dianut, dhayati, dipahami, dan dilaksanakan secara bersama dan konsisten oleh pemimpin dan anggota-anggota organisasi.
- 6) Perusahaan melakukan diversifikasi usaha atau tidak tergantung pada suatu jenis produk

KERANGKA PEMIKIRAN

Adapun kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Unit *Home Service* Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang berjumlah 54 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Sampling jenuh atau sensus adalah teknik pengambilan sampel apabila seluruh populasi dalam penelitian digunakan sebagai sampel dan biasa dikenal dengan istilah sensus. Apabila terdapat subjek penelitian kurang dari 100 orang, lebih baik mengambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi (Riduwan, 2012: 64). Teknik analisa data menggunakan analisis deskriptif dan regresi linear sederhana.

Dalam penelitian ini ditetapkan variabel independen (X) yaitu budaya organisasi dan variabel dependen (Y) yaitu kinerja karyawan. Selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 1.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
Analisis Deskriptif

Analisis deksriptif dilakukan dengan membagi skor total dengan skor perolehan pada jawaban kuesieoner. Tanggapan responden secara keseluruhan terhadap Budaya Organisasi (X) adalah 4.303, sedangkan tanggapan secara keseluruhan yang diharapkan adalah 4 (nilai tertinggi)

Tabel 1. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient s	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,088	,308		3,532	,001
X	,458	,121	,464	3,779	,000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan pengolahan data pada tabel 1 di atas maka dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,088 + 0,458X$$

Nilai koefisiensi regresi pada variabel bebas menggambarkan apabila diperkirakan

konstan atau sama dengan nol, maka nilai variabel terikat dapat diperkirakan naik atau turun sesuai dengan tanda koefisien bebannya. Dari hasil persamaan analisis linear sederhana di atas diperoleh nilai konstanta sebesar 1,088. Hal ini berarti jika variabel Y yaitu kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu budaya organisasi (X) bernilai nol, maka besarnya rata-rata nilai kinerja karyawan adalah sebesar 1,088.

Tanda koefisien regresi variabel bebas menunjukkan arah hubungan dari variabel yang bersangkutan dengan kinerja karyawan. Koefisien regresi untuk variabel bebas X bernilai positif, maka menunjukkan adanya hubungan yang searah antara budaya organisasi (X) dengan kinerja karyawan (Y). Koefisien regresi variabel X adalah sebesar 0,458, artinya variabel X memiliki hubungan searah dengan Y dan setiap penambahan satu satuan budaya organisasi (X) akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan (Y) sebesar 0,458.

Pengujian Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis secara parsial digunakan uji t dengan menganalisis nilai signifikansi dan nilai t hitung. Nilai t_{tabel} untuk $n=54$ ($df=n-k-1$) dengan $\alpha = 0,05$ adalah 2,006. Dari perhitungan data pada tabel 4.21, diperoleh hasil nilai t_{hitung} untuk variabel budaya organisasi (X) adalah 3,779 > 2,006 serta Sig. 0,000 < 0,05. Dengan demikian, variabel Budaya Organisasi (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Koefisien Determinasi

Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat ditunjukkan oleh tabel 2 koefisien determinasi dengan bantuan *Software Statistical Program of Social Science* (SPSS) versi 21 sebagai berikut:

Table 2. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,464 ^a	,215	,200	,48421

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *R square* adalah 0,215 berarti hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,215 atau 21,5%. Sedangkan sisanya sebesar 78,5% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Menurut hasil kuesioner yang telah disebarakan kepada karyawan unit *Home Service* Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebanyak 54 karyawan tetap, budaya organisasi unit *Home Service* Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk jika dilihat dari karakteristik budayanya yaitu *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability* dengan menggunakan analisis deskriptif menunjukkan nilai yang diperoleh adalah 4.303 atau 76,6% sehingga budaya organisasi di unit *Home Service* Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk termasuk kedalam kategori kuat. Hal tersebut terlihat dari dorongan perusahaan terhadap karyawan agar bersikap inovatif untuk berkompetisi positif di dalam perusahaan sehingga dapat menjalankan pekerjaan dengan baik. Unit *Home Service* Witel Jabar Tengah menerapkan sistem kerja dalam organisasi dengan melibatkan tim kerja, selanjutnya unit ini juga berorientasi pada orientasi individu salah satunya dengan adanya Sasaran Kerja Individu (SKI) dan Nilai Kerja Individu (NKI) yang mencerminkan orientasi pada hasil. Pada unit *Home Service* Witel Jabar Tengah juga menerapkan perhatian pada hal-hal rinci, setiap pekerjaan akan diperhatikan dan diteliti oleh atasan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif nilai tertinggi pada variabel budaya organisasi (X) terdapat pada dimensi *aggressiveness* dengan rata-rata skor total sebesar 81,1%, hal ini berarti bahwa perusahaan mendorong karyawan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik yang dapat dilihat dari keaktifan serta memiliki ambisi dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Sedangkan nilai terendah terdapat pada dimensi *outcome orientation*

pada pernyataan perusahaan menilai kesesuaian cara kerja karyawan dengan prosedur penyelesaian pekerjaan yang sudah ditentukan yaitu sebesar 66,7%, dan pada pernyataan perusahaan menuntut karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada yaitu sebesar 67,6%. Selanjutnya nilai terendah terdapat pada dimensi *Attention to detail* pada pernyataan perusahaan mendistribusikan target-target pekerjaan hingga ke individu dengan jelas yaitu sebesar 70,8%.

Kinerja karyawan berdasarkan persepsi karyawan termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai sebesar 3.780 atau 79,5% yang diperoleh dari kuesioner yang disebarakan kepada 54 responden yaitu karyawan tetap di unit *Home Service* Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Tipe kriteria performansi yang menilai dan mengevaluasi performansi kerja karyawan dilihat berdasarkan *quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative, dan personal qualities*. Hal tersebut terlihat dari jumlah kerja yang dilakukan karyawan dalam suatu periode waktu yang ditentukan oleh perusahaan, dan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan kesesuaian dan kesiapannya. Karyawan mengetahui pekerjaan dan apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan keterampilan atas pekerjaan yang telah ditetapkan, ketika pengetahuan karyawan telah baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dapat menghadapi permasalahan yang timbul. Karyawan juga didorong untuk dapat bekerjasama dengan orang lain khususnya kepada atasan, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Faktor yang ada pada diri karyawan juga sangat penting dalam penilaian kinerja karyawan seperti inisiatif dalam mengerjakan tugas baru dan memiliki kualitas kepribadian seperti ramah yang sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif nilai tertinggi pada variabel kinerja karyawan (Y) terdapat pada dimensi *personal qualities* dengan rata-rata skor total sebesar 87,0%, hal ini berarti bahwa menyangkut kepribadian, keramah tamahan, dan integritas pribadi,

seberapa besar tingkat kesesuaian kualitas kepribadian seseorang dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan hasil wawancara peneliti dengan manajer HR bahwa diperlukan karyawan dengan kepribadian yang baik juga bersikap ramah khususnya pada unit *Home Service*, karena unit tersebut bertugas mencari prospek pelanggan dan mengawal permintaan pelanggan mulai dari register sampai dengan produk terpasang, maka diperlukan karyawan yang memiliki kepribadian yang baik agar pelanggan merasa puas dengan kinerja karyawan. Sedangkan nilai terendah terdapat pada dimensi *job knowledge* pada pernyataan karyawan mengetahui pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atas pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan yaitu sebesar 73,6% dan pada pernyataan karyawan memiliki pengetahuan mengenai jenis pekerjaan yang ditentukan yaitu sebesar 75,0%. Selanjutnya nilai terendah terdapat pada dimensi *creativity* pada pernyataan karyawan berusaha lebih keras untuk memahami pekerjaan yang belum dimengerti yaitu sebesar 76,4%.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada unit *Home Service* Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dengan nilai r square sebesar 0,215 berarti hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,215 atau 21,5%. Sedangkan sisanya sebesar 78,5% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan uji F, dimana nilai F hitung adalah 14,278 dengan nilai signifikan 0,000. Sedangkan untuk F tabel dalam penelitian dengan $\alpha=0,05$ adalah sebesar 4,03. Maka hal ini menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $14,278 > 4,03$ dan Sig.

Berdasarkan hasil penelitian budaya organisasi pada Unit *Home Service* Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk terdapat dalam kategori yang kuat. Akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan seperti prosedur penilaian kerja yang perlu

ditingkatkan dengan cara sosialisasi untuk karyawan agar mengetahui dengan jelas prosedur kerja yang telah ditetapkan, perlu adanya pengawasan kerja yang dilakukan oleh perusahaan sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Selain itu perusahaan perlu mendistribusikan target-target pekerjaan hingga ke individu dengan jelas melalui pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan atau manajemen, pengarahan target-target pekerjaan dilakukan secara detail dan jelas agar karyawan mampu memperhatikan ketepatan, analisis dan memperhatikan hal-hal detail. Sikap kerja yang agresif merupakan karakteristik budaya dengan nilai tertinggipun harus dipertahankan.

Kinerja karyawan pada Unit *Home Service* Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk terdapat dalam kategori yang tinggi. Hal tersebut tentunya merupakan prestasi yang harus dipertankan dan jika bisa ditingkatkan. Saran penulis adalah agar Unit *Home Service* Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk mendorong karyawan untuk mengetahui jenis pekerjaan yang ditentukan dengan cara pelatihan agar karyawan memahami pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atas pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Selain itu perusahaan juga perlu memotivasi karyawan untuk berusaha lebih keras memahami pekerjaan yang belum dimengerti dengan cara bekerjasama dengan sesama anggota maupun dengan atasan. Tingkat kesesuaian kualitas kepribadian karyawan yang dapat bersikap ramah terhadap sesama anggota organisasi merupakan kriteria performansi kinerja yang tertinggi yang perlu dipertahankan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor salah satunya adalah budaya organisasi. Dalam penelitian ini terdapat adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, yang berarti bahwa apabila budaya organisasi semakin kuat, maka nilai kinerja juga mengalami peningkatan. Hal tersebut berarti bahwa peningkatan kinerja karyawan salah satu caranya adalah dilakukan dengan memperkuat budaya organisasi.

Pada penelitian ini hanya dilakukan di

satu unit yaitu unit *Home Service* PT. Telekomunikasi Indonesia, maka perlu adanya penelitian meneliti objek yang lebih luas, tidak hanya satu unit saja tetapi seluruh unit yang terdapat di Witel Jabar Tengah atau di Witel lainnya, perlu juga meneliti perusahaan lain yang bergerak di bidang lain selain telekomunikasi, agar mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di dalam perusahaan selain bidang telekomunikasi. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk variabel budaya organisasi (X) menggunakan teori Robbins dan Judge, serta variabel kinerja karyawan (Y) menggunakan teori Gomes, sedangkan banyak teori yang dapat dipilih untuk penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan teori lain yang berkaitan dengan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Fahmi, Irham. (2010). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
 Gomes, Faustino Cardoso. (2009). *Manajemen*

Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Andi
 Luthans. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
 Mangkunegara, Anwar Prabu. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
 Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
 Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
 Riduwan. (2012). *Metode & Teknis Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta
 Rivai, Veithzal. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
 Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A.. (2011). *Organizational Behavior*. New York: Pearson Education Limited.
 Sudarmanto. (2014). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Tika,
 Moh. Pabundu. (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Lampiran 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator
Budaya Organisasi (X)	1. <i>Inovation and risk taking</i>	Sejauh mana karyawan didorong bersikap inovatif
		Keberanian perusahaan dalam pengambilan resiko
Robbins dan Judge (2011: 554)	2. <i>Attention to detail</i>	Sejauh mana perusahaan mendistribusikan target-target sampai ke individu
		Sejauh mana perusahaan mendorong karyawan menjakankan analisis dalam pekerjaan
		Perhatian perusahaan pada evaluasi Sasaran Kerja Individu (SKI)
		Perhatian perusahaan pada penilaian hasil kerja karyawan
	3. <i>Outcome orientation</i>	Seberapa besar manajemen berfokus pada teknik dalam perencanaan hasil
		Keterkaitan manajemen pada proses dalam menentukan hasil
	4. <i>People orientation</i>	Keputusan manajemen yang mempertahankan orang atau efek dari hasil yang didapat
5. <i>Tim Orientation</i>	Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan pada tim	
6. <i>Aggressiveness</i>	Seberapa besar keinginan manajemen dalam menjalankan pekerjaan dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan	
	Perusahaan menerapkan sikap inovatif di dalam organisasi	
7. <i>Stability</i>	Keadaan dimana kegiatan organisasi yang menekankan pada perusahaan	

Kinerja Karyawan (Y) Gomes (2009: 142)	1. <i>Quantity of work</i>	Tingkat kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam setiap periode
	2. <i>Quantity of work</i>	Tingkat kualitas pekerjaan yang dihasilkan
	3. <i>Job knowledge</i>	Tingkat pengetahuan luas karyawan atas pekerjaan dengan keterampilan atas pekerjaan yang ditentukan
	4. <i>Creativeness</i>	Banyaknya keaslian gagasan-gagasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
		Keaslian gagasan menghadapi persoalan-persoalan yang timbul untuk jangka waktu yang cukup panjang
	5. <i>Cooperation</i>	Tingkat kesediaan karyawan dalam bekerjasama dengan sesama anggota organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan
	6. <i>Dependability</i>	Tingkat kesadaran dalam hal kehadiran
		Tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
7. <i>Initiative</i>	Banyaknya inisiatif karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas baru	
8. <i>Personal qualities</i>	Banyaknya inisiatif karyawan dalam memperbesar tanggung jawab	
	Tingkat kesesuaian kualitas kepribadian seseorang karyawan dengan yang diharapkan oleh perusahaan	

Analisis Prestasi Kerja Pegawai Pada Badan Pendidikan Dan Pelatihan Daerah (BANDIKLATDA)

Atikah

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Unbari Jambi

Abstrak

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting pada setiap organisasi. Sumberdaya manusia memiliki kedudukan sentral dalam menunjang keberhasilan setiap organisasi baik swasta maupun pemerintah. Hasil kinerja sumberdaya manusia (pegawai) terukur sebagai prestasi kerja. Terdapat banyak tolak ukur dalam penilaian prestasi kerja pegawai, pengukuran prestasi kerja akan menjadi faktor penting dalam penilaian, perumusan kebijakan dan penerapan fungsi manajemen sumberdaya manusia baik dari sisi fungsi pengembangan pegawai, fungsi pemeliharaan maupun fungsi kompensasi. Penelitian ini dilakukan di Bandiklatda Provinsi Jambi bertujuan untuk mengukur dan menganalisis tingkat prestasi kerja pegawai Bandiklatda Provinsi Jambi. Penelitian ini menggunakan metode survei. Dengan menggunakan tehnik sensus, populasi yang sekaligus menjadi sampel dalam penelitian ini adalah semua pegawai di Bandiklatda Jambi berjumlah 67 orang. Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif dengan menggunakan skala likert. Sedangkan indikator penilaian prestasi kerja mengacu pada pendapat Hasibuan. Hasil penelitian menemukan, secara umum prestasi kerja pegawai Bandiklatda Provinsi Jambi berada pada skala tinggi. Dari 11 indikator penilaian, Kepribadian pegawai menjadi indikator tertinggi, sementara prakarsa menempati urutan terendah.

Kata Kunci : Sumber daya manusia, prestasi kerja, produktivitas

PENDAHULUAN

Salah satu fungsi manajemen sumberdaya manusia berkaitan dengan perencanaan. Perusahaan akan mudah mencapai tujuan apabila perusahaan didukung dengan rencana yang matang dan layak diimplementasikan. Perencanaan memungkinkan sebuah perusahaan pada saat dibutuhkan dapat terhindar dari kelangkaan sumber daya manusia, dan sebaliknya pada saat kurang dibutuhkan, perusahaan terhindar dari kelebihan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dengan demikian bermakna sebagai kegiatan merencanakan program-program yang berkaitan dengan upaya untuk membantu mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pengelolaan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan modal suatu organisasi baik organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta untuk mencapai tujuan atau target yang ingin dicapai. Manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap organisasi. Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat internal maupun yang bersifat eksternal sangat ditentukan oleh faktor sumberdaya manusia.

Pengelolaan sumberdaya manusia sangat terkait dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia pada organisasi tersebut. Pelaksanaan fungsi sumberdaya manusia yang baik akan mendorong peningkatan produktivitas pegawai. maka pengelolaan sumber daya manusia

perlu diperhatikan karena kunci sukses organisasi bukan hanya terbentuk pada tersedianya modal yang cukup dan keuangan saja, tapi lebih dari itu sangat tergantung pada sumber daya manusia.

Pada hakikatnya prestasi kerja pegawai sangat tergantung bagaimana cara untuk mendorong atau motivasi pegawai agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Untuk menggerakkan pegawai bukanlah pekerjaan yang mudah, mengingat setiap individu atau pegawai yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan mempunyai keinginan dan kubutuhan yang berbeda satu sama lainnya. Produktivitas pegawai mampu mencerminkan tinggi rendahnya prestasi kerja pegawai. Tinggi rendahnya prestasi kerja yang diberikan seseorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersumber dari kemampuan diri (faktor internal) dan kepribadian, juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yaitu lingkungan yang bersumber dari perusahaan atau organisasi yaitu kemampuan perusahaan merealisasi pemenuhan kebutuhan karyawan guna melangsungkan kebutuhannya . Dilain pihak faktor manajemen juga berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Baik secara langsung melalui perbaikan organisasi dan tata kerja yang memperkecil pemborosan penggunaan sumber-sumber maupun secara tidak langsung melalui fasilitas latihan kerja, perbaikan penghasilan dan jaminan sosial pegawai.

Penilaian prestasi kerja pegawai sangat berguna bagi organisasi/ perusahaan. Penilaian kinerja atau prestasi kerja menurut Gibson , dkk (dalam Mariyanti dan Meiniwati , 2007) mempunyai tujuan secara khusus antara lain: sebagai dasar pertimbangan dalam promosi dan gaji; dapat bersifat motivasional dalam merangsang, meningkatkan, mengembangkan tanggungjawab dan menaikkan keterikatan pada organisasi ; meningkatkan pengertian manajerial dalam mengevaluasi perilaku karyawan ; sebagai sarana perencanaan, pelatihan dan pengembangan SDM, dan dapat mengevaluasi efektivitas keputusan seleksi

dan penempatan.

Demikian pula halnya yang terjadi pada Badan Pendidikan dan pelatihan Daerah Provinsi Jambi (Bandiklatda). Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jambi merupakan organisasi pemerintah daerah yang dibentuk berdasarkan PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, merupakan unsur pendukung tugas pemerintah Provinsi Jambi yang bersifat spesifik dibidang pendidikan dan Pelatihan yang melaksanakan fungsi manajemen kepegawaian dalam rangka melaksanakan tugas pokok menyelenggarakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik dibidang Pendidikan dan Pelatihan di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jambi. Berdasarkan data bagian kepegawaian diperoleh informasi keadaan pegawai dan kesesuaian penempatannya sbb:

Tabel 1. Keadaan Pegawai Struktural Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jambi berdasarkan Golongan Periode Tahun 2007 s.d 2011

Tahun	Golongan					Perkembangan (%)
	I	II	III	IV	Jumlah	
2007	2	13	39	13	67	-
2008	2	12	38	14	66	(1,49)
2009	2	7	39	17	65	(1,52)
2010	1	8	39	12	61	(6,15)
2011	1	9	42	15	67	9,84

Sumber : Bandiklatda Provinsi Jambi

Berdasarkan tabel 1 di atas dapat diketahui bahwa selama lima tahun terakhir terjadi fluktuasi jumlah pegawai struktural pada Badan Pendidikan dan pelatihan Daerah Provinsi Jambi dimana sejak tahun 2008 - 2010 jumlah pegawai terus menurun , hanya di tahun 2011 terjadi kenaikan jumlah pegawai sebesar 9,84 %. Selanjutnya dilihat dari komposisinya sebagian besar pegawai masih berada di golongan III di ikuti oleh

golongan IV dan yang terendah adalah pegawai golongan I. Adapun kesesuaian penempatan dari setiap pegawai berdasarkan latar belakang pendidikannya dapat dilihat pada tabel lampiran 1.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui masih terjadi ketidaksesuaian penempatan pegawai berdasarkan tingkat pendidikannya selama periode 2007-2011 dimana pada tahun 2007 ketidaksesuaian sebagian besar berada pada pegawai eselon IV dan pelaksana, namun di tahun 2008-2010 ketidaksesuaian penempatan terjadi menyebar hingga eselon III keadaan di tahun 2011 menunjukkan bahwa hanya 75 % terjadi kesesuaian pada eselon II dan 89,09 % pada staf pelaksana.

Indikasi adanya ketidaksesuaian penempatan pegawai dengan latar belakang pendidikan diduga akan mempengaruhi prestasi kerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi. Berdasarkan hal tersebut rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana tingkat prestasi kerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi. Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui tingkat prestasi kerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi sesuai dengan indikator yang ditetapkan.

KAJIAN LITERATUR

Mangkunegara (2005:94) menyatakan bahwa prestasi kerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sejalan dengan hal tersebut Hasibuan (2009; 94) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Selanjutnya Heidjrahman dan Husnan (2002;188) menyatakan bahwa suatu prestasi kerja dapat ditafsirkan sebagai arti pentingnya suatu pekerjaan, tingkat ketrampilan yang diperlukan, kemajuan dan tingkat penyelesaian suatu pekerjaan.

Prestasi kerja memiliki kedudukan penting dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan karena *outcome* dari perusahaan akan dipengaruhi oleh kualitas input perusahaan termasuk pada input sumberdaya manusia. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, Byar dan Rue dalam Sutrisno (2011;151) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor individu meliputi hal-hal sbb: Usaha (*effort*), *Abilities*, *Role/task perception*. Sedangkan faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah: Kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, pendidikan, desain organisasi, pelatihan dan keberuntungan.

Adapun Mangkunegara (2005;53) menyatakan bahwa faktor utama yang mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor kemampuan dan faktor Motivasi.

Sementara Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2009:87) Penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.

Indikator Prestasi Kerja Pegawai

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai, oleh karena itu Hasibuan (2009:95) menyatakan bahwa unsur-unsur yang harus ada pada prestasi kerja adalah sbb:

1. Kesetiaan.
2. Prestasi kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan.
5. Kreativitas
6. Kerjasama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Kecakapan.
11. Tanggung jawab.

Sedangkan Nasution (2009;99) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam prestasi kerja antara lain:

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Disiplin kerja

4. Inisiatif
5. Kerjasama

saian pekerjaan, profil Bandiklatda Provinsi Jambi dan lainnya.

Selanjutnya Maier dalam As'ad (2001;63) menyatakan bahwa ukuran prestasi kerja adalah:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Waktu yang dipakai
4. Jabatan yang dipegang
5. Absensi
6. Keselamatan dalam menjalankan pekerjaan.

Gomes (2009:137) menyatakan sedikitnya ada tiga tipe kriteria penilaian prestasi kerja yang berbeda, yaitu:

- a. Berdasarkan hasil (*result-based performance appraisal/evaluation*).
- b. Berdasarkan perilaku (*behavior-based performance appraisal/evaluation*).
- c. Berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik (*judgment-based performance appraisal/evaluation*).

Selanjutnya, Umar (2008:29) menyatakan bahwa metode- metode penilaian berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan-kelebihan dalam perlakuan terhadap prestasi kerja dan dapat diukur sehingga para pegawai mempunyai umpan balik mengenai upaya mereka. Metode penilaian berorientasi masa depan memusatkan prestasi kerja pada waktu yang akan datang melalui penilaian potensi pegawai atau melalui penetapan sasaran prestasi di masa datang.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini metode penelitian survey, dimana jenis datanya terdiri dari:

- Data Primer : Data primer diperoleh langsung dari responden yakni Pegawai Negeri Sipil pada Bandiklatda Provinsi Jambi. Data ini merupakan hasil wawancara dan instrumen kuisioner.
- Data Sekunder : Data sekunder dalam penelitian ini didapat dari Sekretariat Bandiklatda Provinsi Jambi. Data ini terdiri dari data keadaan pegawai, data penyele-

Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data terdiri dari Penelitian Kepustakaan (*Library research*) dan Penelitian Lapangan (*Field Research*). Penelitian lapangan ini dilakukan dengan dua cara yaitu Wawancara, Kuisioner, Penyampaian kuisioner penulis lakukan kepada Pegawai Bandiklatda Provinsi Jambi sebanyak 67 orang.

Populasi

Populasi Dalam penelitian ini adalah semua pegawai di lingkungan Bandiklatda Provinsi Jambi sejumlah 67 Orang. Karena populasinya tidak terlalu banyak, maka dalam penelitian ini dilakukan penelitian populasi. Menurut Arikunto (2006:130) penelitian populasi dapat dilakukan bagi populasi terhingga dan subyeknya tidak terlalu banyak.

Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Indikator prestasi kerja merupakan data kualitatif yang diambil dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan kepada responden mengacu pada teori yang dinyatakan oleh Hasibuan. Jawaban responden dari berbagai pertanyaan yang berhubungan dengan atribut objek yang diteliti tersebut kemudian dijadikan data kuantitatif dengan cara setiap jawaban pertanyaan diberi skor dengan menggunakan skala likert dengan menggunakan 5 pilihan yaitu:

Sangat Baik	skor: 5
Baik	skor: 4
Cukup Baik	skor: 3
Tidak Baik	skor: 2
Sgt Tidak Baik	skor: 1

Untuk menganalisis tanggapan para responden atas pernyataan-pernyataan yang diberikan, diadakan perhitungan dengan menggunakan skala rentang dari setiap

kriteria penilaian dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

Dimana:

- RS : Rentang skala
- N : Jumlah sampel
- m : Jumlah alternatif jawaban

(Umar, 2009:164)

Dari rumus tersebut diperoleh rentang skala sebagai berikut:

$$RS = \frac{67 \times 4}{5}$$

Setelah mendapatkan besarnya rentang skala, maka interval kriteria penilaian untuk variabel penelitian diurutkan sebagai berikut:

- 67 - 120 Sangat Rendah
- 121 - 174 Rendah
- 175 - 228 Cukup
- 229 - 282 Tinggi
- 283 - 336 Sangat Tinggi

HASIL & PEMBAHASAN
Prestasi Kerja Pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah.

Penilaian Prestasi Kerja

Mengacu pada Pendapat Hasibuan dengan menetapkan 11 indikator penilaian prestasi kerja maka dapat ditabulasi hasil Tanggapan responden terhadap penilaian prestasi kerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jambi dapat dilihat pada lampiran 2.

Dari lampiran 2, dapat diketahui bahwa secara rata-rata penilaian prestasi kerja pegawai pada Bandiklatda Provinsi jambi berada pada skor 240.84 dengan katagori penilaian Tinggi. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa secara umum prestasi pegawai Bandiklada sudah baik karna

memenuhi semua indikator penilaian dengan katagori tinggi. Penilaian terhadap sub indikator (pernyataan) terendah berada pada indikator prakarsa yaitu kemampuan memberikan saran yang bermanfaat, sedangkan tertinggi terletak pada indikator kepribadian yaitu: kemampuan bersikap baik terhadap atasan, rekan kerja dan masyarakat dan tingkat kesopanan.

Selanjutnya jika dilihat dari tingkat per Indikator maka diketahui urutan penilaian prestasi kerja pegawai Bandiklanda Provinsi jambi adalah sbb:

Tabel 3. Rata-rata Tanggapan Responden

No	Indikator	Rata-rata	Kategori Penilaian
1	Kepribadian	273	Tinggi
2	Kejujuran	247	Tinggi
3	Tanggung Jawab	246	Tinggi
4	Kesetiaan	239,34	Tinggi
5	Kerja Sama	239	Tinggi
6	Kedisiplinan	238,5	Tinggi
7	Kepemimpinan	237	Tinggi
8	Kreativitas	233	Tinggi
9	Prestasi	232	Tinggi
10	Kecakapan	230	Tinggi
11	Prakarsa	226	Tinggi
Jumlah		240,84	Tinggi

Dari tabel 3 diatas, diketahui bahwa skor kepribadian menempati peringkat tertinggi dengan jumlah skor 273, diikuti dengan kejujuran, tanggung jawab, kesetiaan, kerjasama dan kedisiplinan. Sementara prakarsa dan kecakapan pegawai menempati urutan terendah dari indikator penilaian prestasi kerja pegawai Bandiklanda provinsi Jambi dengan skor penilaian terendah adalah 226,4.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Wildhatun (2013) yang menemukan bahwa tingkat prestasi kerja pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Pemkot Cimahi berada pada tingkat sedang, indikator penilaian yang cukup tinggi berada pada indikator kesetiaan yaitu tingkat kesanggupan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan pegawai lebih mengutamakan organisasi dibanding hal lainnya. Sedangkan Lubis (2008) dalam

penelitiannya menemukan bahwa tingkat prestasi kerja pegawai di kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Sumatera Utara berada dalam katagori cukup tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kemampuan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Dalam penelitian tersebut Lubis menggunakan indikator prestasi kerja pada tiga hal yaitu hasil kerja, mutu pekerjaan dan ketepatan waktu.

Dalam penelitian Murray, dkk (dalam mariyanti dan meiniwati, 2007 hal 11) dinyatakan bahwa orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi memiliki karakteristik antara lain:

- a. Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi.
- b. Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk merealisasikannya.
- c. Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil risiko yang dihadapinya.
- d. Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan.
- e. Mempunyai keinginan menjadi orang yang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

Sebaliknya orang yang motivasi berprestasinya rendah dicirikan oleh sejumlah hal tersebut:

- a. Kurang memiliki tanggungjawab pribadi dalam mengerjakan suatu aktivitas
- b. Memiliki program kerja tetapi tidak didasarkan pada rencana dan tujuan yang realistis serta lemah pelaksanaannya.
- c. Bersikap apatis dan tidak percaya diri.
- d. Ragu-ragu dalam mengambil keputusan.
- e. Tindakannya kurang terarah pada tujuan.

Tingginya hasil kerja pegawai adalah prestasi yang dicapai oleh pegawai pada tingkat tertentu. Prestasi bukanlah suatu kebetulan saja tetapi banyak faktor yang mempengaruhi karna prestasi kerja akan dapat dicapai apabila rencana-rencana kerja yang saat dilakukan sesuai dengan tugas yang dibebankan pada setiap pegawai yang ada

pada organisasi tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penilaian dengan menggunakan instrument likert menggunakan 11 indikator penilaian prestasi kerja diketahui bahwa prestasi kerja pegawai Bandiklanda Provinsi Jambi berada pada skala Tinggi dimana skor rata-rata berada pada angka 240,84.
2. Dilihat dari indikator prestasi kerja, kepribadian Pegawai Bandiklanda Provinsi Jambi memiliki indikator penilaian tertinggi sedangkan prakarsa menempati urutan terendah.

Saran yang dapat dikemukakan berdasarkan hasil penelitian adalah:

1. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa loyalitas terhadap pekerjaan memiliki skor terendah, untuk itu kedepannya sebaiknya pihak yang berwenang dapat lebih memfokuskan upaya peningkatan motivasi pegawai yang dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan loyalitas terhadap pekerjaan.
2. Prakarsa merupakan indikator penilaian dengan skor terendah, sementara prakarsa sebenarnya sangat memegang peranan penting sebagai bukti adanya antusias dan kecintaan akan pekerjaan, untuk itu kedepannya para pegawai dan pihak yang berwenang dapat lebih menumbuhkan kembangkan prakarsa dalam aktivitas menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Mohamad, (2001), *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta
- Gomes, Faustino Cardoso (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta
- Husein, Umar (2008), *Desain Penelitian MSDM*

dan Perilaku Pegawai: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah, Penerbit RajaGrafindo Persada, Jakarta

Husein, Umar (2009), *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Penerbit RajaGrafindo Persada, Jakarta:

Lubis, Sari ,Lila , Riska (2008), *Pengaruh Tingkat pendidikan terhadap prestasi kerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Sumatera Utara*, Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Sumatra Utara.

Mangkunegara, (2005) *Manajemen Sumberdaya Manusia*, PT Remaja Resdakarya, Bandung.

Mariyanti , Sulis & Meiiniwati, Reni, *Peran motivasi berprestasi kerja pada Agen yang bekerja di kantor operasional Pondok Gede dan Kalimalang AJB Bumi Putra 1912 Cabang Jakarta Timur*, 2007, Jurnal Psikologi, vol.3 No 1, Juni, Jakarta.

Nasution, Mulia, (2009), *Manajemen Personalia*, Djambatan, Jakarta.

Notoatmodjo, Soekidjo (2009), *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta

Suharsimi, Arikunto (2006), *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta

Sutrisno, Edi (2011), *Manajemen sumberdaya Manusia*, cetakan ketiga, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.

Wildhatun, Sholiha (2013), *Pengaruh pengembangan pegawai terhadap prestasi kerja pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Pemkot Cimahi*, Skripsi, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.

Wirawan. (2009), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta

Lampiran 1.
Kesesuaian Penempatan Pegawai Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan pada Bandiklatda Provinsi Jambi Periode Tahun 2007 s.d Tahun 2011

No	Jabatan	2007				2008				2009			
		Jml	S	TS	%	Jml	S	TS	%	Jml	S	TS	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Eselon II	1	1	-	100	1	1	-	100	2	1	1	50
2	Eselon III	3	3	-	100	4	2	2	50	3	3	-	100
3	Eselon IV	13	9	4	69,23	14	11	3	78,57	13	10	3	76,92
4	Staf Pelaksana	50	45	5	90	47	43	4	91,48	47	43	4	91,92
Jumlah		67	58	9	86,56	66	57	9	86,36	65	57	8	87,69

2010				2011			
Jml	S	TS	%	Jml	S	TS	%
15	16	17	18	19	20	21	22
1	1	-	100	1	1	-	100
5	4	1	80	4	3	1	75
6	5	1	83,34	7	7	-	100
49	45	4	91,83	55	49	6	89,09
61	55	6	90,16	67	60	7	89,55

Lampiran 2

Tanggapan Responden terhadap Penilaian Prestasi Kerja Pegawai pada Bandiklatda Provinsi Jambi

No	Indikator/Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor
		SB	B	C	KB	TB	
I	Kesetiaan						
	• Kemampuan menjaga rahasia organisasi dari pihak-pihak yang tidak berkepentingan.	14	23	24	5	1	245
	• Loyalitas terhadap pimpinan.	10	25	30	2	-	244
	• Loyalitas terhadap pekerjaan	7	18	38	4	-	229
II	Prestasi kerja						
	• Kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang berkualitas	5	22	37	3	-	230
	• Volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi yang sesuai dengan batas waktu dan iadwal yang telah ditentukan.	9	21	31	6	-	234
III	Kejujuran						
	• Kemauan untuk tidak menyalahgunakan wewenang.	10	28	27	2	-	247
IV	Kedisiplinan						
	• Ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku pada organisasi.	9	20	31	7	-	232
	• Ketepatan waktu dalam hal kehadiran.	11	25	28	3	-	245
V	Kreativitas						
	• Kemampuan menyajikan gagasan-gagasan baru yang dapat meningkatkan kinerja jabatan dan atau unit kerja.	7	23	32	5	-	233
VI	Kerjasama						
	• Kemampuan berpartisipasi dan bekerjasama dengan rekan kerja lain secara vertikal dan horizontal didalam maupun diluar pekerjaan.	8	27	27	5	-	239
VII	Kepemimpinan						
	• Kemampuan memberikan motivasi orang lain untuk bekerja lebih efektif.	9	23	33	2	-	240
	• Kemampuan mengambil keputusan.	8	23	30	6	-	234
VIII	Kepribadian						
	• Tingkat kesopanan berpakaian.	17	38	11	1	-	272
	• Kemampuan bersikap baik terhadap alasan, rekan kerja dan masyarakat.	20	33	14	-	-	274
IX	Prakarsa						
	• Kemampuan dalam memberikan saran yang bermanfaat.	4	24	32	7	-	226
X	Kecakapan						
	• Penguasaan/pengetahuan terhadap bidang tugas.	10	22	24	9	2	230
	• Kemampuan menentukan prioritas.	9	20	29	9	-	230
XI	Tanggung Jawab						
	• Tanggung jawab terhadap penyelesaian tugas.	13	23	21	10	-	240
	• Tingkat keikhlasan dalam melaksanakan tugas.	16	22	26	3	-	252
Jumlah							4576
Rata-rata							240,84

Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai

Agung Augustrianto

Dosen Fakultas Bisnis dan Manajemen – Universitas Widyatama

Ahmad Riadi

Peneliti Junior – Universitas Telkom

Anita Silvianita

Dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis – Universitas Telkom

Abstract

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja pegawai divisi senjata PT. Pindad (Persero). Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengukur bagaimanapengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja pegawai divisi senjata PT. Pindad (Persero). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif-kausalitas. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode simple random sampling dengan jumlah responden sebanyak 100 responden. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwasecara parsial seleksi dan penempatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai divisi senjata PT. Pindad (Persero) sebesar 23.2 % dan 22.7 %. Berdasarkan hasil perhitungan secara simultan, dapat diketahui bahwa Seleksi (X1) dan Penempatan (X2) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Divisi Senjata PT. Pindad (Persero) sebesar 28.1% sedangkan sisanya 71.9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwabaik secara parsial maupun simultan seleksi dan penempatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai divisi senjata PT. Pindad (Persero).

Kata Kunci : Seleksi, penempatan, kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Pada era saat sekarang ini perubahan aspek kehidupan seperti ekonomi, sosial, budaya, ilmu pengetahuan dan teknologi sangat cepat. Perubahan tersebut mengakibatkan persaingan antar perusahaan tidak dapat dielakkan lagi. Sehingga perusahaan di tuntut dalam mengelola usaha diharapkan mampu menggunakan sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya agar mampu bertahan hidup dalam persaingan di dunia usaha.

Perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik

Negara) adalah perusahaan negara yang merupakan bagian dan kesatuan produksi yang bertujuan untuk memberikan jasa/ layanan kepada masyarakat, memupuk pendapatan dan menyelenggarakan kepentingan masyarakat. PT. Pindad (Persero) merupakan salah satu BUMN strategis yang berpusat di Bandung, bergerak dalam bidang manufaktur peralatan militer dan komersil. Salah satu produk unggulan yang di hasilkan PT. Pindad (Persero) adalah senjata.

Berdasarkan urutan daftar nama perusahaan BUMN Indonesia pada bidang

aneka industri dan industri strategis diatas, PT. Pindad (Persero) menempati nomor 19 yakni urutan bawah dalam kontribusi terhadap pembangunan ekonomi negara. Sesuai dengan Surat Edaran Personil Manajemen Personalia No Skep / 39/ P/ BD/ XII/2010 dan dikeluarkan pada tanggal 01 Desember 2010 mengenai standar nilai yang digunakan PT. Pindad (Persero) untuk menentukan standar kinerja pegawainya yaitu:

Tabel1.
Standar-standar Nilai Untuk
Menentukan Kinerja Pegawai

No.	Kinerja	Nilai Kinerja Pegawai
1	Istimewa (A)	3.21=NKP=4.00
2	Baik Sekali (BS)	2.41=NKP=3.20
3	Baik (B)	1.61=NKP=2.40
4	Cukup (C)	0.81=NKP=1.60
5	Kurang (K)	NKP =0.80

Sedangkan hasil pencapaian rata-rata kinerja pegawai pada Divisi Senjata PT. Pindad (Persero) pada tahun 2012 adalah 2.83, tahun 2013 adalah 2.89 dan pada tahun 2014 adalah 2.76. Secara keseluruhan pencapaian kinerja divisi senjata pada 3 tahun tersebut berada pada kategori baik sekali. Sedangkan harapan perusahaan terhadap pencapaian kinerja adalah pada kategori istimewa dengan bobot 3,21–4,00.

Berdasarkan pencapaian rata-rata kinerja divisi senjata periode 2012-2014 masih belum memenuhi harapan. Maka dari itu PT. Pindad (Persero) membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang baik dan efisien agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif. Kinerja menjadi bagian penting dalam kehidupan organisasi. Menurut Kambey (2013:142) "kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Dalam penelitian Faustyna (2014:50) yang menyatakan bahwa "Kinerja karyawan dalam periode waktu tertentu perlu

dievaluasi atau dinilai karena penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan bagian dari proses staffing, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kinerja". Dari faktor penilaian terhadap kinerja karyawan diatas permasalahan yang mungkin timbul adalah dari seleksi dan penempatan kerja karyawan. Seleksi dan penempatan kerja karyawan dirasakan menjadi faktor penting karena dengan seleksi dan penempatan yang tepat akan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dalam penelitian Nur Hamidatur Rohmah dan Triseno Anjanarko (2014:155) bahwa seleksi karyawan dan penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan".

Berdasarkan berita yang dikeluarkan PT. Pindad (Persero), terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi tiap divisi termasuk divisi senjata adalah, masalah sumber daya manusia yang ada diperusahaan yang dinilai masih kurang mencukupi kebutuhan perusahaan terutama dari kemampuan yang dimiliki oleh para pegawainya. Maka dari itu perusahaan harus bisa dengan cermat mengelola sumber daya manusia yang dibutuhkan melalui proses seleksi dan penempatan yang benar dan tepat supaya pegawai memiliki kemampuan sesuai dengan yang dibutuhkan. Seleksi merupakan proses untuk memutuskan pegawai yang tepat dari sekumpulan calon pegawai yang didapat melalui proses perekrutan, baik perekrutan internal maupun eksternal. Suatu proses seleksi akan menilai kemungkinan keberhasilan atau kegagalan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan (Nur Hamidatur Rohmah & Triseno Anjanarko, 2014:132)".

Setelah seleksi dilakukan, maka selanjutnya setelah karyawan yang telah terqualifikasi dan lulus dari tahap seleksi kemudian akan dilakukan penempatan karyawan. Penempatan yang sesuai dengan kemampuannya merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan keberhasilan seseorang dalam dunia pekerjaan. Menurut Oktaria Ayu (2013:27) "Rendahnya kinerja yang dihasilkan pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya

diduga ada hubungannya dengan penempatan pegawai yang kurang tepat”.

Seleksi dan penempatan merupakan bagian yang sangat penting dalam menciptakan kinerja pegawai. Bagi perusahaan dalam menentukan diterima atau tidaknya calon pegawai merupakan salah satu kegiatan yang benar-benar harus dicermati, karena dalam hal ini perusahaan memperoleh banyak data atau masukan dari karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“PENGARUH SELEKSI DAN PENEMPATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIVISI SENJATA PT. PINDAD (PERSERO)”**

Rumusan masalah

1. Bagaimana seleksi dan penempatan pada pegawai divisi senjata PT. Pindad (Persero)?
2. Bagaimana kinerja pegawai divisi senjata PT. Pindad (Persero)?
3. Seberapa besar pengaruh seleksi dan penempatan baik secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai divisi senjata PT. Pindad (Persero)

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Marwansyah (2014:3-4) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia didalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Kinerja

Menurut Marwansyah (2014:228) Kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja

(apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur dengan sesuai kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy, Noe, Premaux dalam Donni Juni Priansa (2014:271) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi: Kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, inisiatif, adaptabilitas dan kerjasama.

Seleksi

Mengutip pendapat Aditya Wardhana (2014:84) menyatakan bahwa seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu.

Selanjutnya secara umum dalam memilih metode dan langkah-langkah apa yang dipakai oleh perusahaan secara konseptual bukan masalah utama seleksi. Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2014:96) masalah utama adalah apakah alat dan prosedur seleksi yang digunakan dapat memberikan informasi yang penting untuk memilih pegawai dengan memperhatikan beberapa faktor, yaitu: job relatedness, utility, legality dan practicality.

Penempatan

Menurut Satrohadiwiryo dalam buku karangan Donni Juni Priansa (2014:124) menyatakan bahwa penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab.

Menurut Donni Juni Priansa (2014:129) terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai dalam organisasi yaitu

:Faktor prestasi akademis, pengalaman, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan dan faktor usia.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif-kausalitas. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai divisi senjata PT. Pindad (Persero) yaitu sebanyak 474 orang. Pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin sebanyak 100 orang responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Simple Random Sampling*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari 100 responden yang menjadi responden pada penelitian ini, berdasarkan responden jenis kelamin bahwa responden terbanyak terdapat pada jenis kelamin pria yaitu dengan presentase sebesar 89%. Berdasarkan usia responden, mayoritas responden berusia 41-50 tahun yaitu dengan persentase sebesar 54%. Berdasarkan tingkat pendidikan didominasi oleh responden dengan tingkat pendidikan SMA yaitu dengan persentase sebesar 73%. Dan berdasarkan lama bekerja didominasi oleh responden yang bekerja selama diatas 20 tahun yaitu dengan persentase sebesar 52%.

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Seleksi

Berdasarkan persepsi responden terhadap seleksi dengan indikator job relatedness, utility, legaity dan practicality dapat diterima oleh pegawai divisi senjata PT. Pindad Persero. Hal tersebut dibuktikan dengan skor rata-rata keseluruhan untuk variable seleksi adalah sebesar 79,025% atau berada pada golongan kategori baik.

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penempatan

Berdasarkan persepsi responden terhadap penempatan dengan indikator

faktor prestasi akademis, pengalaman, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan dan faktor usia dapat diterima oleh pegawai divisi senjata PT. Pindad Persero. Hal tersebut dibuktikan dengan skor rata-rata keseluruhan untuk variable penempatan adalah sebesar 76,74% atau berada pada golongan kategori baik.

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan persepsi konsumen terhadap penempatan dengan indikator uantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, inisiatif, adaptabilitas, dan kerja sama dapat diterima oleh pegawai divisi senjata PT. Pindad Persero. Hal tersebut dibuktikan dengan skor rata-rata keseluruhan untuk variable jinerja pegawai adalah sebesar 81,63% atau berada pada golongan kategori baik.

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas (seleksi dan penempatan) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) yang dilakukan pada 100 responden yang merupakan pegawai pada divisi senjata PT. Pindad (Persero).

Tabel 2.
Koefisien regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.710	.242		7.055	.000
1 Seleksi	.232	.100	.282	2.320	.022
1 Penempatan	.227	.094	.293	2.408	.018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 2, dapat dirumuskan model persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,710 + 0,232X_1 + 0,227X_2 + E$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 1,710, artinya jika Seleksi (X_1), Penempatan (X_2) bernilai nol, maka besarnya nilai rata-rata Kinerja Pegawai (Y) divisi senjata PT. Pindad (Persero) akan mengalami peningkatan sebesar 1,710.
2. Koefisien regresi untuk variabel bebas (X_1) bernilai positif, menunjukkan adanya hubungan yang searah antara Seleksi (X_1) dengan Kinerja Pegawai (Y). Koefisien regresi variabel (X_1) sebesar 0,232 mengandung arti untuk setiap penambahan satu satuan akan menyebabkan meningkatnya Kinerja Pegawai Divisi senjata PT. Pindad (Persero).
3. Koefisien regresi untuk variabel bebas (X_2) bernilai positif, menunjukkan adanya hubungan yang searah antara Penempatan (X_2) dengan Kinerja Pegawai (Y). Koefisien regresi variabel (X_2) sebesar 0,227 mengandung arti untuk setiap penambahan satu satuan akan menyebabkan meningkatnya Kinerja Pegawai Divisi senjata PT. Pindad (Persero).

Uji Signifikansi Pengaruh Simultan

Tabel 3. Uji Simultan

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5,294	2	2,647	18,973	,000 ^b
Residual	13,531	97	.139		
Total	18,825	99			

Pada Tabel 3 dapat dilihat F_{hitung} adalah 18,973 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena itu, pada kedua perhitungan yaitu $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($18,973 > 3,090$) dan tingkat signifikansinya $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H_3 diterima yang artinya variabel seleksi dan penempatan memiliki

pengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap Kinerja pegawai divisi senjata PT. Pindad (Persero).

Uji Pengaruh Parsial

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa variabel seleksi (X_1) memiliki nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} . Karena nilai t_{hitung} ($2,230$) $>$ t_{tabel} ($1,660$) dan nilai signifikan ($0,022 < 0,05$), maka H_1 diterima. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa secara parsial seleksi (X_1) berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel Penempatan (X_2) memiliki nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} . Karena nilai t_{hitung} ($2,408$) $>$ t_{tabel} ($1,660$) dan nilai signifikan ($0,018 < 0,05$), maka H_2 diterima. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa secara parsial penempatan (X_2) berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4. Uji Parsial

Var	t hitung	Df	t table	Sig	Keterangan
X_1	2,230	97	1,660	0,022	H_1 diterima
X_2	2,408	97	1,660	0,018	H_2 diterima

Koefisien Determinasi

Pengujian determinasi (R^2) dilakukan untuk melihat seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel bebas. Nilainya adalah 0,1 jika (R^2) semakin mendekati nol maka model semakin tidak baik.

Tabel 5. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,530 ^a	,281	,266	,373

Pada tabel 4.20 dapat dilihat bahwa R sebesar 0,530 dan R square (R^2) adalah 0,281. Angka tersebut digunakan untuk

melihat besarnya pengaruh seleksi dan penempatan terhadap pegawai secara simultan. Cara untuk menghitung *R square* menggunakan koefisien determinasi (KD) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{KD} &= r^2 \times 100\% \\ &= 0,281 \times 100\% \\ &= 28,1\% \end{aligned}$$

Angka tersebut menunjukkan koefisien determinasi (KD) sebesar 28,1 %. Berarti hubungan antara variabel bebas seleksi dan penempatan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) sebesar 28,1 % sedangkan sisanya 71,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis uraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa Seleksi pegawai pada divisi senjata PT. Pindad (Persero) berdasarkan persepsi responden pada umumnya termasuk dalam kategori baik dengan presentase jawaban responden menunjukkan hasil rata-rata sebesar 79,025%. Dan juga menunjukkan bahwa penempatan pegawai pada divisi senjata PT. Pindad (Persero) berdasarkan persepsi responden pada umumnya termasuk dalam kategori baik dengan presentase jawaban responden sebesar 76,74%.
2. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada divisi senjata PT. Pindad (Persero) berdasarkan persepsi responden pada umumnya termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat dilihat dari presentase jawaban responden menunjukkan hasil rata-rata untuk sebesar 81,63%.
3. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial seleksi dan penempatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai divisi senjata PT.Pindad (Persero) masing-masing sebesar 23.2 % dan 22,7%.
4. Berdasarkan hasil perhitungan secara simultan, dapat diketahui bahwa Seleksi dan Penempatan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Divisi Senjata PT. Pindad (Persero) sebesar 28.1% sedangkan sisanya 71.9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Faustyna. (2014). *Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Pada Tugas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dharma Deli Medan*, Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol 14 No. 01 April 2014.
- Kambey, F. L. (2013). *Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Njonja Meneer Semarang)*, Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Vol. 10, No. 2, Juli, Thn. 2013.
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Nur Hamidatur Rohmah & Triseno anjanarko. (2014). *Jurnal Pengaruh Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing PT.karya bintang mandiri*. Jurnal Ilmiah Ebis, Volume 6 Nomor 2 Juli 2014.
- Oktaria, A. (2013). *Hubungan Penempatan Pegawai Dengan Kinerja Pegawai dikantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat*. Jurnalilmiah.
- Priansa, J.D. (2014). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Wardhana. (2014). *Manajemen sumber Daya Manusia*. Bandung: Karyamanunggal Lithomas

Kualitas Kehidupan Kerja Dan Efektivitas Komunikasi Organisasi Yang Mempengaruhi Kinerja

Shinta Oktafien

Universitas Widyatama

e-mail : shinta.oktafien@widyatama.ac.id

Abstrak

Pencapaian target kinerja Pemerintah Kota Bandung tidak diimbangi dengan peningkatan kinerja pegawai tiap SKPD seperti adanya kesenjangan antara pekerjaan yang diemban dengan tingkat kompetensi yang dimiliki sehingga pegawai cenderung mengalami kesulitan dalam menghasilkan kinerja yang optimal, serta komunikasi organisasi menjadi tidak berjalan dengan efektif. Tujuan penelitian adalah melakukan analisis terhadap variabel tingkat kualitas kehidupan kerja, efektivitas komunikasi organisasi di lingkungan Pemerintah Kota Bandung, serta pengaruh diantara variabel tersebut. Adapun metode penelitian yang digunakan yakni explanatory survey. Populasi penelitian ini adalah pegawai negeri sipil daerah (PNSD) di lingkungan Pemerintah Kota Bandung dengan jumlah populasi sebanyak 21.306 pegawai. Sampel diambil sebanyak 393 pegawai. Teknik pengambilan sampel yakni Proportionate random sampling terhadap pegawai yang tersebar pada 63 SKPD. Instrumen penelitian menggunakan angket. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS 20.0 Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Kinerja, Kualitas Kehidupan Kerja, Komunikasi Organisasi.

PENDAHULUAN

Pemerintah tidak dapat terlepas dari berbagai macam permasalahan. Menurut Thoha (2005:3), permasalahan yang sekarang sedang dihadapi oleh birokrasi pemerintah yakni:

- 1) Kelembagaan birokrasi pemerintah yang besar dan didukung oleh sumber daya aparatur yang kurang profesional;
- 2) Mekanisme kerja yang sentralistik masih mewarnai kinerja birokrasi pemerintah;
- 3) Kontrol terhadap birokrasi pemerintah masih dilakukan oleh pemerintah, untuk pemerintah, dan dari pemerintah;
- 4) Patron klien (KKN) dalam birokrasi pemerintah merupakan halangan terhadap upaya mewujudkan merirokrasi dalam birokrasi;
- 5) Tidak jelas dan bahkan cenderung tidak

ada "*sense of accountability*" baik secara kelembagaan maupun secara individual;

- 6) Jabatan birokrasi yang hanya menampung jabatan struktural dan pengisiannya sering kali tidak berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan;
- 7) Penataan sumber daya aparatur tidak disesuaikan dengan kebutuhan dan penataan kelembagaan birokrasi.

Pemerintah Kota Bandung tentunya terdapat banyak permasalahan yang bisa mempengaruhi terwujudnya Pembangunan Daerah Kota Bandung, antara lain keterbatasan sarana dan prasarana penunjang kegiatan terhadap pencapaian kinerja pegawai, belum optimalnya potensi sumber daya aparatur Pemerintah Kota Bandung, kualitas pelayanan yang diberikan aparatur pemerintah kepada masyarakat belum optimal, sehingga menye-

babkan tidak optimalnya peran serta masyarakat dalam pembangunan kota, maka dari itu sumber daya manusia harus lebih ditingkatkan, aspek yang mendukung peningkatan sumber daya manusia salah satunya adalah kualitas kehidupan kerja dan komunikasi organisasi yang akan berdampak terhadap kinerja pegawai tersebut.

Kinerja pegawai dalam melaksanakan program kerja yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Bandung belum optimal, sehingga beberapa program yang telah tersusun belum bisa dicapai dengan optimal, bahkan capaian yang diraih berfluktuasi dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2014. Pencapaian kinerja masih ada beberapa indikator kegiatan yang masih di bawah standar yang diharapkan, terutama kegiatan peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan, peningkatan pembinaan sentra industri, peningkatan investasi di Kota Bandung, peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui pemberdayaan kelembagaan, partisipasi dan ekonomi masyarakat, pembentukan struktur ruang kota yang aman, nyaman, produktif dan berkelanjutan, dan peningkatan sinergitas pemerintah, swasta dan masyarakat dalam pembiayaan pembangunan di lingkungan Pemerintah Kota Bandung yang masing-masing masih di bawah kisaran 65 % sebagai ukuran tingkat keberhasilan yang diharapkan.

Penurunan indikator tingkat keberhasilan tersebut di duga karena adanya tingkat kinerja pegawai yang rendah disebabkan faktor kualitas kehidupan kerja, dan komunikasi organisasi yang belum efektif. Pengukuran kinerja Pemerintah Kota Bandung dilakukan dengan mengumpulkan data kinerja PNSD dari masing-masing SKPD yang ditunjuk sebagai penanggung jawab penyedia data kinerja berdasarkan sasaran-sasaran yang ingin dicapai, dan dari instansi lain yang terkait seperti Badan Pusat Statistik (BPS), dan lain sebagainya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Drs. Atet Dedi Handiman, yang menjabat sebagai Sekretariat Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kota Bandung pada bulan Maret 2014 dan kunjungan yang dilakukan peneliti, kinerja pegawai yang ada di

lingkungan Pemerintah Kota Bandung belum menunjukkan profesionalisme seperti yang diharapkan oleh Pemerintah agar pelayanan kepada masyarakat menjadi optimal, diantaranya:

1. Adanya kesenjangan antara pekerjaan yang diemban dengan kompetensi yang dimiliki sehingga para pegawai cenderung mengalami kesulitan dalam menghasilkan kinerja yang optimal.
2. Belum adanya kesempatan untuk terlibat dalam setiap program yang dibuat oleh Pemerintah Kota Bandung sehingga pegawai tidak bisa berpartisipasi dengan optimal untuk mengabdikan kepada Pemerintah Kota Bandung.
3. Kesempatan untuk maju dan berkembang dalam setiap jabatan yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Bandung masih terbatas, sehingga pegawai merasa kesulitan untuk mengembangkan karirnya.
4. Belum optimalnya pemberian remunerasi yang proporsional dan profesional.
5. Belum berjalannya program penciptaan rekan kerja yang handal, saling menghormati, mampu bekerja sama, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang harmonis sesama pegawai.
6. Pegawai kurang mampu mengatasi kendala dalam menyelesaikan pekerjaan, dikarenakan kurang menguasai penataan lingkungan kerja. Hal ini memperlihatkan adanya kesemrawutan dalam pengelolaan arsip/dokumen dan situasi yang masih kurang kondusif pada Kantor Pemerintah Kota Bandung.
7. Belum optimalnya pegawai dalam memberikan pelayanan secara cepat, tepat, terbuka dan adil serta tidak diskriminatif.
8. Rendahnya disiplin waktu para pegawai, terbukti dengan masih adanya pegawai yang datang terlambat serta pulang lebih awal, terkesan menganggur dan sering keluar saat jam kerja serta mangkir dari kantornya.
9. Belum optimalnya pelaksanaan tupoksi dalam kegiatan yang ada di masing-masing bidang.
10. Realisasi tingkat capaian pekerjaan yang tidak sesuai dengan target yang telah

ditentukan, terbukti dengan banyak program atau kegiatan yang sudah ditetapkan disetiap unit kerja tetapi belum terlaksana sepenuhnya dengan baik.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di Pemerintah Kota Bandung, terlihat bahwa kinerja pegawai belum sesuai dengan yang diharapkan oleh Pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat menjadi optimal, yaitu rendahnya kreativitas pegawai dalam mengatasi kendala dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja lainnya adalah adanya pegawai yang belum menguasai sepenuhnya pekerjaan, terlebih pada sektor pelayanan selaku aparatur. Hal ini berhubungan dengan kemampuan pegawai melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan kepada masing-masing pegawai.

Untuk mengatasi hal tersebut, berbagai upaya telah dilakukan oleh para pimpinan Pemerintah Kota Bandung, diantaranya melalui berbagai himbauan berupa surat edaran tentang kedisiplinan PNS, sosialisasi tugas, pengawasan dan evaluasi kinerja melalui pelaksanaan program *Total Performance Evaluation*, pemanfaatan *Computer Assisted Test (CAT)* dan *Assesment Centre* guna mendapatkan peta yang komprehensif mengenai potensi dan kompetensi yang dimiliki para pegawai. Upaya tersebut diharapkan dapat lebih memacu kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Bandung berstatus PNS serta dapat meningkatkan kualitas SDM yang dilandasi nilai-nilai spritual yang luhur sehingga berdampak positif membentuk kepribadian dan kinerja para pegawai serta terjadi perbaikan berkelanjutan terhadap capaian kinerja kerja, dimana upaya itu tidak hanya dilakukan ditingkat pimpinan, tetapi juga disosialisasikan pada tingkat bawahan di semua unit kerja.

KAJIAN PUSTAKA

Pada penelitian ini, digunakan teori perilaku organisasi tentang perilaku individu dalam suatu organisasi sebagai *grand theory* untuk mengkaji bagaimana hubungan kausalitas dari variabel-variabel yang terlibat sebagaimana diidentifikasi sebelumnya.

Menurut Robbins yang diterjemahkan oleh Angelica (2012:11), perilaku organisasi (PO) adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Perilaku organisasi mengajarkan tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi yakni individu, kelompok dan struktur. Selain itu, PO menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok dan pengaruh dari struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja secara lebih efektif. PO terkait dengan studi mengenai apa yang dilakukan individu dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja perusahaan.

Sementara itu, Davis dan Newstrom (1990:1-12) mengatakan bahwa: "Perilaku organisasi berhubungan dengan seperangkat konsep dasar disekitar hakekat manusia dan organisasi. Dalam kaitannya dengan manusia, perilaku organisasi memandang bahwa

- 1) Manusia secara individu memiliki perbedaan-perbedaan,
- 2) Sebagai makhluk sosial dan biologis, manusia harus dipahami sebagai manusia seutuhnya,
- 3) Perilaku manusia timbul karena motivasi tertentu, dan
- 4) Manusia berbeda dengan faktor-faktor produksi lainnya, karena manusia memiliki martabat. Sedangkan dalam hal organisasi, perilaku organisasi memandang organisasi sebagai sistem sosial yang dibentuk atas dasar kepentingan bersama".

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi juga sebagai salah satu faktor utama untuk mencapai kinerja terbaik, karena MSDM memiliki kewajiban untuk membentuk karakter atau perilaku pegawai, serta mengelola hal-hal terkait dengan keterampilan yang mendukung tercapainya kinerja terbaik.

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Seseorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik.

Dari paparan tersebut Mangkunegara (2007:16-17) menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan organisasinya, yaitu:

1. Faktor Individu Untuk dapat memahami perilaku individu, kita perlu memahami karakteristik yang melekat pada individu tersebut. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antar fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor individu (internal) antara lain kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, kepuasan, persepsi peran, kondisi keluarga, kedisiplinan, kondisi fisik.
2. Faktor Lingkungan Organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis,

peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang mendukung, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

Pegawai dapat memiliki kinerja yang baik apabila faktor intern dan ekstern dapat sejalan dengan baik.

Hipotesis Penelitian

Secara konseptual, penelitian dirumuskan dalam hipotesis sebagai berikut:

1. Tingkat kualitas kehidupan kerja akan berpengaruh terhadap tingkat kinerja pegawai.
2. Efektifitas komunikasi organisasi akan berpengaruh terhadap tingkat kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode *explanatory survey*. Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer, yaitu angket atau kuesioner terhadap pimpinan dan pegawai yang tersebar pada SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Bandung.
2. Data sekunder, yaitu wawancara dan dokumen tentang Pemerintah Kota Bandung yang berkaitan dengan penelitian ini, serta berbagai sumber pendukung lainnya.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil daerah (PNSD) di lingkungan Pemerintah Kota Bandung dengan

Pengelolaan terhadap sumber daya manusia harus dilaksanakan secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat direalisasikan. Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan jalannya organisasi atau perusahaan tentunya diwarnai perilaku individu yang merasa berkepentingan dalam kelompoknya masing-masing. Perilaku individu yang berada dalam organisasi atau perusahaan tentunya sangat mempengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung, sebagai akibat dari kemampuan individu yang berbeda-beda dalam menghadapi tugas atau aktivitasnya. Hal ini dikarenakan setiap manusia atau seseorang selalu mempertimbangkan perilakunya terhadap segala apa yang diinginkan agar dapat tercapai tanpa menimbulkan konflik baik secara individu maupun kelompok, sehingga kinerja dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan.

Dengan adanya interaksi atau hubungan antar individu dalam organisasi, maka penelaahan terhadap perilaku organisasi haruslah dilakukan melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia. Pendekatan MSDM dimaksudkan untuk membantu pegawai agar berprestasi lebih baik, menjadi orang yang lebih bertanggung jawab, dan berusaha menciptakan suasana dimana pegawai dapat menyumbang sampai pada batas kemampuan yang dimiliki, sehingga mengarah pada peningkatan keefektifan pelaksanaan tugas. Penjelasan terhadap suatu fenomena dalam manajemen merupakan hal penting karena membantu para manajer atau pimpinan dalam melakukan sasaran lain yaitu mengendalikan situasi penyebab perilaku individu dan kelompok tersebut; 2) kemampuan memprediksi perilaku orang lain, memberikan kesempatan untuk membangun komunikasi yang baik, efektif, dan efisien sehingga mampu berpikir, bersikap, dan bertindak tepat dalam berkomunikasi. Pengetahuan terhadap faktor-faktor penyebab munculnya perilaku individu dan kelompok membantu manajer meramalkan akibat-akibat dari suatu program atau kebijakan organisasi. Hal ini membantu melakukan pengendalian

preventif terhadap perilaku individu dan kelompok dalam organisasi.

Salah satu hasil yang diharapkan dalam ilmu PO adalah meningkatkan kinerja individu dalam perusahaan maupun organisasi. Robbins (2008:40) menyatakan bahwa kinerja pegawai sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$. Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat. Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya. Selain itu, kontribusi motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja, meskipun kemampuan pegawai sangat baik apabila motivasi kerjanya rendah, kinerjanya juga akan rendah. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni:

- a) Tugas individu;
- b) Perilaku individu; dan
- c) Ciri individu.

Konsep dasar perilaku mengungkapkan bahwa perilaku individu pada dasarnya dilandasi oleh proses-proses psikis pada diri individu atau organisme di dalam lingkungan tertentu. Dalam teori psikologi kognitif oleh Kurt Lewin dalam Rakhmat (1991:27) diformulasikan dengan rumus $B = f(P,E)$, artinya perilaku adalah hasil interaksi antara individu (*person*) dengan lingkungan (*environment*).

Selanjutnya Mangkunegara (2007:16-17) mengutip pendapat dari A. Dale Timple (1992:31) yang menyatakan faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu

jumlah populasi sebanyak 21.306 pegawai. Dalam hal ini Pemerintah Kota Bandung terdiri dari 63 SKPD/ Unit Kerja. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 393 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proportionate random sampling* terhadap pegawai yang tersebar di 63 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kota Bandung, selanjutnya sampel dipilih secara acak untuk masing-masing subpopulasi.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda (multiple regression analysis).

HASIL DAN PEMBAHASAN
Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan tabel *model summary* tersebut didapatkan nilai R (korelasi) sebesar 0,631, nilai tersebut menunjukkan bila derajat kekuatan hubungan kualitas kehidupan kerja dan komunikasi organisasi dengan kinerja pegawai berada pada kisaran yang tinggi, karena nilai tersebut berada pada kisaran 0,600-0,799. Sedangkan kontribusi dari kualitas kehidupan kerja dan komunikasi organisasi sebagai variabel bebas atau variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 0,398 atau sebesar 39,8% dan sisanya 60,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 1. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,631 ^a	,398	,395	6,846588

Tabel 2. ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Reg	12083,330	2	6041,66	128,88	,00
Residu	18281,547	390	46,876		0 ^a
Total	30364,877	392			

Berdasarkan tabel hasil pengujian F dan signifikansi, dapat diketahui besarnya F_{hitung} melalui uji ANOVA atau F test, yaitu sebesar 128,887, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Karena probabilitas (P=0,000) jauh

lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima artinya tingkat kualitas kehidupan kerja dan efektivitas komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Persamaan regresi digunakan untuk melakukan prediksi seberapa tinggi nilai variabel kualitas kehidupan kerja dan komunikasi organisasi bila variabel kinerja pegawai dimanipulasi. Hasil perhitungan dengan menggunakan *software* SPSS 20. disajikan dalam tabel di berikut ini.

Tabel 3. Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	21,711	3,797		5,718	,000
Kualitas Kehidupan Kerja	,344	,043	,366	8,004	,000
Komunikasi Organisasi	,453	,058	,360	7,870	,000

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa konstanta sebesar 21.711 menyatakan jika tidak ada kualitas kehidupan kerja dan komunikasi organisasi maka tingkat kinerja pegawai sebesar 21.711. Sedangkan koefisien regresi sebesar 0.344 menjelaskan bahwa setiap penambahan satu kali untuk tingkat kualitas kehidupan kerja, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0.344. Sebaliknya, jika kualitas kehidupan kerja turun sebesar 0.344, maka kinerja pegawai juga diprediksi akan mengalami penurunan sebesar 0.344. Sedangkan koefisien regresi sebesar 0,453 menyatakan bahwa setiap penambahan satu kali untuk komunikasi organisasi, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0.453. Sebaliknya, jika komunikasi organisasi turun sebesar 0.453, maka kinerja pegawai juga diprediksi akan mengalami penurunan sebesar 0.453

$$Y = 21,711 + 0,344 X_1 + 0,453 X_2 + 0,776 \epsilon_1$$

Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} = 8,004$ dikarenakan probabilitas ($P=0,000$) lebih kecil dari 0,05 dan signifikansi 0,000, ditarik kesimpulan H_0 ditolak dan H_a diterima artinya tingkat kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap tingkat kinerja pegawai.

Besarnya pengaruh efektivitas lingkungan kerja terhadap tingkat kinerja pegawai, yaitu sebesar $(\beta)^2 = 0,1340$ atau sebesar 13,40%.

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} = 7,870$ dikarenakan probabilitas ($P=0,000$) lebih kecil dari 0,05 dan signifikansi 0,000, ditarik kesimpulan H_0 ditolak dan H_a diterima artinya efektivitas komunikasi organisasi berpengaruh terhadap tingkat kinerja pegawai.

Besarnya pengaruh efektivitas komunikasi organisasi terhadap tingkat kinerja pegawai, yaitu sebesar $(\beta)^2 = 0,1296$ atau sebesar 12,96%.

PEMBAHASAN

Tingkat Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap Tingkat Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan responden tentang kualitas kehidupan kerja PNSD yang tersebar pada 63 SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Bandung, diketahui bahwa dimensi supervisi (*supervision*) memiliki skor yang paling tinggi, yaitu sebesar 6745 (17,65%). Hal tersebut bisa dipahami, mengingat selama ini di lingkungan Pemerintah Kota Bandung, pada umumnya para pegawai senantiasa menjalin dan menjaga hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahannya dan dapat bekerja dalam tim untuk menyelesaikan pekerjaan, selain itu pimpinan dapat memberikan pengarahan dengan jelas akan tugas yang diberikan kepada bawahan agar dapat terselesaikan dengan baik. Sedangkan dimensi faktor sosial (*social relevance*) memiliki skor paling rendah, yaitu sebesar 4976 (13,02%). Hal

tersebut bisa dipahami, karena selama ini kurang terjalin hubungan baik dengan rekan kerja untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dan aspek lain dalam kehidupannya di lingkungan tempat kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh penulis dan sesuai dengan konsep teori yang dikemukakan oleh Cascio (2006:25) komponen *quality of work life* terdiri dari keterlibatan pegawai, kompensasi yang seimbang, rasa aman terhadap pekerjaan, keselamatan lingkungan kerja, rasa bangga terhadap institusi, pengembangan karir, fasilitas yang tersedia, penyelesaian masalah, dan komunikasi. Kualitas kehidupan kerja yang baik akan menciptakan sumber daya manusia produktif, berkualitas, mempunyai komitmen dan dedikasi tinggi terhadap pekerjaan, sehingga pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Wibowo (2007), bahwa akhir-akhir ini semakin disadari peran SDM dan perbaikan terhadap kualitas kehidupan manusia akan dapat meningkatkan produktivitas. Peran SDM yang diwujudkan dalam melibatkan pegawai di setiap kegiatan organisasi dengan disertai komitmen dari pegawai untuk melakukan kegiatan tersebut, maka akan menciptakan suatu kondisi kerja yang produktif dengan kinerja yang maksimal. Selain melakukan perbaikan terhadap sumber daya manusianya, kondisi lingkungan kerja yang diperbaiki akan berdampak juga pada tingkat kinerja yang tinggi, sebab pekerja akan merasa nyaman dalam bekerja sehingga bisa mencurahkan segala pikirannya untuk dapat memberikan hasil kinerja yang semakin baik demi tercapainya tujuan organisasi.

Menurut May dan Lau (1999) penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Pengaruh Efektivitas Komunikasi Organisasi terhadap Tingkat Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan responden tentang komunikasi organisasi PNSD yang tersebar pada 63 SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Bandung, diketahui bahwa dimensi aksesibilitas informasi memiliki skor yang paling tinggi, yaitu sebesar 6610 (26,98%). Hal tersebut bisa dipahami, mengingat selama ini di lingkungan Pemerintah Kota Bandung, pada umumnya para pegawai cenderung mendapatkan kemudahan dan kelengkapan dalam menerima informasi sesuai dengan harapan pegawai serta mampu menyampaikan informasi kepada atasan maupun sesama rekan kerja dengan lengkap dan tepat. Sedangkan dimensi kualitas media informasi memiliki skor paling rendah, yaitu sebesar 3202 (13,07%). Hal tersebut bisa dipahami, karena selama ini pegawai yang ada di masing-masing SKPD/Unit Kerja seperti Inspektorat, Satpol PP, Lembaga Teknis Daerah, Dinas, Daerah, Kecamatan sering memperoleh kesulitan dalam menggunakan media yang tepat untuk penyampaian informasi tentang pekerjaan kepada atasan maupun rekan kerja. Hal ini dikarenakan banyaknya pilihan media yang tersedia namun tidak diimbangi dengan kualitasnya. Selain itu, pegawai juga mengalami kesulitan dalam mengakses informasi pekerjaan melalui jaringan internet, karena jaringan titik hotspot yang lemah, serta masih kurang cepat tanggapnya operator pelayanan Layanan Aspirasi Pengaduan Online Rakyat (LAPOR) dari masing-masing SKPD sehingga pelayanan pengaduan masih kurang optimal.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh penulis dan sesuai dengan konsep teori yang dikemukakan oleh R. Wayne Pace dan Don F. Faules (1976) dalam Deddy Mulyana (2010:31) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Komunikasi dalam organisasi akan efektif apabila pesan yang disampaikan dapat dimengerti dan dipahami sehingga tujuan yang dimaksud

dapat tercapai. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya dan berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, akurat, tepat waktu, relevan dan lengkap.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kualitas kehidupan kerja termasuk dalam kategori sangat tinggi, komunikasi organisasi termasuk dalam kategori efektif, dan kinerja pegawai termasuk dalam kategori sangat tinggi.
 - a. Dimensi supervisi (*supervision*) dalam kualitas kehidupan kerja termasuk dalam kategori sangat tinggi, sedangkan dimensi faktor sosial (*social relevance*) dalam kualitas kehidupan kerja termasuk dalam kategori sangat rendah.
 - b. Dimensi aksesibilitas informasi dalam komunikasi organisasi termasuk dalam kategori sangat efektif, sedangkan dimensi kualitas media informasi dalam komunikasi organisasi termasuk dalam kategori sangat tidak efektif.
2. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada masing-masing SKPD/unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Dengan demikian, jika kualitas kehidupan kerja semakin tinggi, maka kinerja pegawai pada masing-masing SKPD/unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Bandung akan semakin meningkat.
3. Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada masing-masing SKPD/unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Dengan demikian, jika komunikasi organisasi semakin efektif, maka kinerja pegawai pada masing-masing SKPD/unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Bandung akan semakin meningkat.

SARAN

Berdasarkan simpulan yang diperoleh, maka beberapa saran terkait dengan penelitian ini, yaitu :

1. Pada dasarnya persepsi pegawai terhadap kualitas kehidupan kerja di lingkungan Pemerintah Kota Bandung sudah sangat tinggi, namun berdasarkan tujuh indikator yang digunakan untuk mengukur kualitas kehidupan kerja, masih ada dimensi yang rendah yakni faktor sosial (*social relevance*), untuk itu maka Pemerintah Kota Bandung perlu:
 - a. Memberikan kesempatan yang luas kepada para pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan dengan mengikuti beberapa pelatihan misalnya melalui bimtek, pelatihan teknis. Selama ini pegawai pada masing-masing SKPD/unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Bandung hanya mengikuti pendidikan dan pelatihan prajabatan, pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional.
 - b. Meningkatkan kemampuan penilaian diri dalam bekerja, menilai sejauhmana pekerjaan sudah dilaksanakan dengan baik. Misalnya melalui upaya pemberian saran dari atasan maupun rekan kerja terhadap kinerja selama ini, program peningkatan kompetensi pegawai, program peningkatan kecakapan/kemampuan pegawai, kegiatan penyegaran mindset pola kerja.
 - c. Pimpinan yang dapat menciptakan hubungan baik dengan rekan kerja untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dan agar lebih efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja yang mendukung pencapaian Visi dan Misi Kota Bandung.
2. Berdasarkan lima indikator yang digunakan untuk mengukur komunikasi organisasi, dimensi komunikasi organisasi di lingkungan Pemerintah Kota Bandung yang paling rendah ialah kualitas media informasi, untuk itu maka Pemerintah Kota Bandung perlu:
 - a. Memilih media yang tepat untuk menyampaikan informasi. Agar pemilihan media penyampaian informasi tepat, masing-masing SKPD/unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Bandung dapat melakukan upaya melalui penyampaian media massa sekurang-kurangnya 1 (satu) bulan sekali, *updating* website (media online) sekurang-kurangnya setiap hari, media luar ruang seperti buletin 'Bina Kota Bandung', leaflet, brosur, spanduk, dan baliho dilakukan didasarkan kepada kebutuhan setempat (sekurang-kurangnya 1 (satu) bulan sekali), dialog TV sekurang-kurangnya 4 kali dalam 1 bulan, dialog radio sekurang-kurangnya 2 kali dalam 1 bulan. Serta informasi dibuat semenarik mungkin agar pegawai tertarik untuk membaca, penggunaan kata-kata dan bahasa yang mudah diterima, dimengerti, dipahami dan dilaksanakan, menghindari bahasa asing yang sulit dimengerti, menghindari penggunaan gambar yang tidak ada hubungannya dengan pesan yang akan disampaikan.
 - b. Meningkatkan kecepatan, kemudahan akses informasi melalui media yang tersedia. Misalnya melalui perbaikan sistem tatakelola (manajemen) urusan pemerintahan dan pelayanan masyarakat dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Mengadakan pelatihan para operator dari masing-masing SKPD sampai ke tingkat kecamatan karena selama ini masih kurang cepat tanggapnya pelayanan Layanan Aspirasi Pengaduan Online Rakyat (LAPOR) dari masing-masing SKPD sehingga pelayanan pengaduan masih kurang optimal. Meningkatkan jaringan titik hotspot untuk komunikasi internal pegawai pada SKPD/Unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Bandung guna memperlancar pelaksanaan pekerjaan.
3. Pada dasarnya persepsi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Bandung sudah sangat tinggi, namun berdasarkan sepuluh indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, masih ada dimensi yang rendah

yakni pemanfaatan waktu kerja, untuk itu maka Pemerintah Kota Bandung perlu Meningkatkan kemampuan pegawai dalam mengoptimalkan waktu yang diberikan dalam mengemban pekerjaan melalui penggunaan waktu kerja yang efektif untuk menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya dengan tidak menyia-nyaiakan waktu yang ada, sehingga seluruh pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Misalnya melalui pengawasan secara langsung oleh pimpinan kepada pegawai saat jam kerja. Selain itu melalui perubahan pola pikir PNS dari ingin dilayani menjadi pelayan (pamong) yang menyenangkan masyarakat. Dari pola budaya santai, malas-malasan dan tidak berdisiplin, menjadi pola budaya kerja keras, bersemangat, inovatif, kreatif dan berdisiplin. Dari sistem tatakelola (manajemen) pemerintahan yang birokratik ke system pemerintahan bercorak bisnis/wirausaha. Jika pemanfaatan waktu kerja sudah digunakan secara optimal maka pekerjaan akan dapat terselesaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aryansah, Imam & Erika Setyanti Kusumaputri. 2013. Iklim Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan, *Jurnal Humanitas*, Vol. X No.1, pp. 75-86.
- Cascio, Wayne. 2006. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Davis, Keith dan Newstrom, John, W. 1990. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Hadi, Andrie. (2008). "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Di PT Bank Jabar Banten". Bandung: *Tesis*, Program Magister Manajemen Universitas Padjadjaran. Tidak dipublikasi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. 2008. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Bandung: PT Rafika Aditama.
- Mulyana, Deddy. 2011. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Paseki, Fabian M. 2013. Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Pada Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Suluttenggo Malut Di Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (EMBA)*. **1**, (4), 1240-1249.
- Rakhmat, Jalaludin. 1991. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi Konsep - Kontroversi - Aplikasi. Jilid I*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Prenhallindo.
- _____. 2008. *Organizational Behaviour*. New Jersey: McGraw Hill.
- _____. and Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Stewart L. Tubbs-Sylvia Moss. 2001. *Human Communication*. Bandung. Remaja rosda karya.
- Trihono, Andi. (2008). "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi dalam Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten". Bandung: *Tesis*, Program Magister Manajemen Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia. Tidak dipublikasi.
- Lili. 2009. "Pengaruh Komunikasi dalam Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi Dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening". Semarang: *Tesis*, Program Magister Akuntansi Universitas Diponegoro.
- Werther, William B. Jr and Keith Davis. 2002. *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill, In

KETENTUAN PENULISAN ARTIKEL

Penulisan artikel yang dikirim ke redaksi SMART harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Tulisan adalah hasil karya asli penulis yang belum pernah dipublikasikan pada media lain.
2. Sistematika penulisan :
 - a. Abstrak, bagian ini memuat ringkasan penelitian, yang meliputi : masalah penelitian, tujuan, metode, temuan, dan kontribusi hasil penelitian. Abstrak ditulis di awal tulisan yang terdiri dari 100-250 kata. Dapat disajikan dalam bahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris. Abstrak diikuti dengan kata kunci (keyword) sesuai dengan variabel penelitian untuk memudahkan penyusunan indeks artikel (ditulis dalam bentuk italic dengan ukuran 10)
 - b. Pendahuluan, memaparkan latar belakang, dan tujuan penelitian.
 - c. Tinjauan Pustaka, menguraikan kajian pustaka berdasarkan telaah literatur yang menjadi landasan logis untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis dan model penelitian.
 - d. Metode penelitian, menguraikan objek yang diteliti dan metode penelitian yang memuat desain penelitian, unit analisis, teknik pengumpulan data, teknik penarikan sampel, dan pengujian hipotesis.
 - e. Hasil penelitian dan pembahasan, memaparkan hasil penelitian dan pembahasan dari hasil analisis yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian.
 - f. Kesimpulan dan saran, menguraikan kesimpulan penelitian dan saran yang berisi solusi dari temuan, kelemahan, dan keterbatasan penelitian.
3. Format Penulisan
 - a. Tulisan diketik dengan jarak baris satu spasi pada kertas berukuran B5 (18,2 cm x 25,7 cm) dengan margin atas dan bawah 2 cm, margin kiri dan kanan 1,5 cm. Tulisan diketik dengan huruf Cambria.
 - b. Kutipan langsung yang panjangnya (lebih dari tiga baris) diketik dengan jarak satu baris dengan indented style (bentuk berinden). Kutipan bahasa asing ditulis dengan italic style (bentuk miring).
 - c. Angka, lafalkan angka dari satu sampai dengan sepuluh, kecuali jika digunakan dalam tabel atau daftar dan ketika digunakan dalam unit atau kuantitas matematis, statistik, keilmuan atau teknis seperti jarak, bobot, dan ukuran. Misalnya dua hari, 8 centimeter, 45 tahun. Semua angka lainnya disajikan secara numerik. Umumnya kalau dalam perkiraan, angka dilafalkan; Misalnya : kira-kira sepuluh tahun.
 - d. Persentase dan Pemecahan Desimal, untuk penggunaan yang bukan teknis gunakan kata persen dan teks; untuk penggunaan teknis gunakan %.
 - e. Panjang tulisan tidak lebih dari 10.000 kata (dengan jenis font Cambria ukuran 10) atau maksimal 20 halaman.
 - f. Semua halaman termasuk tabel, lampiran, dan referensi harus diberi nomor urut halaman.
 - g. Tabel, gambar, instrument penelitian sebaiknya dapat disajikan pada halaman terpisah dari badan tulisan (umumnya di bagian akhir naskah dalam bentuk lampiran). Penulis cukup menyebutkan pada bagian didalam teks, tempat pencantuman tabel atau gambar.
 - h. Setiap tabel atau gambar diberi nomor urut, judul yang sesuai dengan isi tabel atau gambar, dan sumber kutipan.
 - i. Daftar pustaka, memuat, sumber – sumber atau literatur yang dikutip dalam penulisan artikel. Hanya sumber yang diacu yang dimuat di daftar referensi.
4. Dokumentasi
Acuan, karya yang diacu harus menggunakan “sistem penulisan tahun” yang mengacu pada karya pada daftar acuan. Penulis harus berupaya untuk mencantumkan halaman karya yang

diacu.

- a. Dalam teks, karya diacu dengan cara berikut : nama akhir/keluarga penulis dan tahun dalam tanda kurung; contoh: (Jogiyanto, 2000), dua penulis (Jogiyanto dan Hartono, 2002), lebih dari dua penulis (Jogiyanto et al., 2002) lebih dari dua sumber diacu bersamaan (Jogiyanto, 2002; Ciptono, 2004), dua tulisan atau lebih oleh satu penulis (Jogiyanto, 2000: 121).
 - b. Kecuali bisa menimbulkan kerancuan, jangan gunakan H, "hal", atau "halaman" sebelum nomor halaman tetapi gunakan tanda titik dua; contoh: (Jogiyanto, 1991a) atau (Jogiyanto, 1991a; Hartono 1992b).
 - c. Jika nama penulis disebutkan dalam teks, tidak perlu diulang dalam acuan, contoh : "Jogiyanto (1991:121) mengatakan....."
 - d. Acuan ke tulisan yang merupakan karya institusional sedapat mungkin harus menggunakan akronim atau sesingkat sependek mungkin; contoh: (Komite SAK-IAI, PSAK28, 1997).
5. Format Daftar Pustaka
- Daftar pustaka ditulis alphabetis sesuai dengan nama akhir/keluarga (tanpa gelar akademik), baik untuk penulis asing maupun penulis Indonesia.
1. Satu pengarang
 - a. Brigham, Eugene F. (1992). *Fundamental of Financial Management*. Sixth edition. Fort Worth: The Dryden Press.
 2. Dua pengarang
 - a. Wolk, Harry I. and Tearney, Michael G. (1997). "Accounting Theory: A conceptual and Institutional Approach". South Western College Publishing: Cincinnati, Ohio.
 3. Referensi dari majalah/jurnal
 - a. Swagler, Roger. (1994). "Evolution and Applications of the Term Consumerism: Theme and Variation". *The Journal of Consumer Affairs*. February : 347-360.
 - b. Williamson, Lousie A. (1997). "The Implications of Electronic Evidence". *Journal of accountancy*. February : 69-71.
 - c. Baxter W. T. (1996). "Future Events – A Conceptual Study of Their Significance for Recognition and Measurement A Review Article". *Accounting and Business Research*. Vol. 26, No. 2.
 4. Referensi dari institusi
 - a. Ikatan Akuntan Indonesia (1994). "Standar Profesional Akuntan Publik". Bagian Penerbitan STIE YKPN: Yogyakarta.
 5. Referensi dari makalah seminar
 - a. Kadir, Sjamsir (1996). "Mentalitas dan etos kerja sumber daya manusia". Makalah seminar nasional strategi meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam era globalisasi : Yogyakarta: 16-17 Januari.
 6. Referensi kolektif
 - a. Backhard, Richard (1989). "What is Organization Development?", dalam: *Organization Development: Theory, Prentice and Research*. Wendel L. French, Cecil H. Bell, Jr. and Robert A. Zawacki (ed). Homewood, III: Richard D. Irwin.
 7. Referensi Elektronik
 - a. Boon, J. (tanpa bulan). *Anthropology of regional*. Melalui <http://www.indiana.edu/~wanthro/religion.htm> {10/5/03}.
 - b. Kawasaki, Jodee L., and Matt R. Raveb. 1995. "Computer administreted Surveys in Extension". *Journal of Extension* 33 (june). E-Journal on-line. Melalui <http://www.joe.org/june33/95.htm> {06/17/00}.

thabi'press

Jl. Melong Kaler No. 27 Bandung
Telp. 022-4241257

ISSN 1693-4474

