

PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA, KOMUNIKASI ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada PNSD Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung)

EFFECT OF QUALITY OF WORK LIFE, ORGANIZATION COMMUNICATION, WORK SATISFACTION AND WORK DISCIPLINE TO EMPLOYEE PERFORMANCE (STUDY IN PNSD IN BANDUNG CITY GOVERNMENT)

Shinta Oktafien dan Tjutju Yuniarsih¹

Universitas Pendidikan Indonesia
Jl. Dr. Setiabudhi No. 229 Kota Bandung
Telp. (022) 2013163

(Diterima 24 Mei 2017; revisi 6 November 2017)

Abstract

The government of Bandung city had a responsibility to run administration, development of the government, and to provide excellent service for the community to create dignified, excellent, comfortable, and prosperous Bandung community. The success of the government in achieving performance targets was not balanced by the improvement of their employees' performance. The aim of the study was to analyze the quality of work life, communication within the organization, work satisfaction and employees discipline within the government of Bandung, and the influence among these variables as well. The method of the study was explanatory survey. The population of this study was regional civil servants in Bandung city. Proportionate random sampling was used to 393 staff members of regional work units within the city of Bandung. The instrument was questionnaire, and data analysis used path analysis with the assist of a statistical package named SPSS 19.0. Based on the results of the study, it could be concluded that the employee performance will be built through quality of work life, effectiveness of organizational communication, job satisfaction, and work discipline. Recommendation are: Bandung City Government facilitates the development of employee skills, develops organizational communication more interactively, improves job satisfaction, improves work discipline, and optimizes the work time for each main task settlement.

Keywords: *Quality of Work Life, Organizational Communication, Job Satisfaction, Work Discipline and Employee Performance*

¹Email : shintaoktafien@gmail.com

Abstrak

Pemerintah Kota Bandung mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat agar terwujud masyarakat Kota Bandung yang Bermartabat dan Bandung yang Unggul, Nyaman dan Sejahtera. Keberhasilan Pemerintah Kota Bandung dalam mencapai target kinerja tidak diimbangi dengan peningkatan kinerja pegawainya. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis bagaimana kualitas kehidupan kerja, komunikasi organisasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Bandung, serta pengaruh di antara variabel-variabel tersebut terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory survey*. Populasi penelitian adalah pegawai negeri sipil daerah (PNSD) di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Unit analisis diperoleh dari sampel sebanyak 393 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportionate random sampling*. Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur dengan bantuan program SPSS 19.0. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja unggul pegawai dapat dibangun melalui kualitas kehidupan kerja, komunikasi organisasi yang efektif, kepuasan kerja, dan penegakan disiplin kerja. Adapun saran terkait dengan penelitian ini, yaitu agar Pemerintah Kota Bandung memfasilitasi pengembangan kemampuan pegawai, mengembangkan komunikasi organisasi secara lebih interaktif, meningkatkan kepuasan kerja, menegakkan disiplin kerja, dan mengoptimalkan waktu kerja untuk penyelesaian tupoksi masing-masing.

Kata Kunci : Kualitas Kehidupan Kerja, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai

1. PENDAHULUAN

Bandung sebagai salah satu daerah perkotaan di lingkungan Provinsi Jawa Barat, secara yuridis formal didasarkan pada Undang-undang Nomor 16 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah Kota Besar dalam Lingkungan Provinsi Jawa Timur, Tengah, Barat, dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Pemerintah Kota Bandung menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya. Dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 yang telah diubah dengan Undang-undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pemerintah Daerah, dan Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Provinsi dan Kabupaten/Kota, ditetapkan bentuk dan jenis urusan pemerintahan yang menjadi tanggung jawab setiap tingkatan pemerintahan. Sesuai dengan peraturan perundang-undangan tersebut, daerah Kabupaten/Kota diberikan wewenang dan tanggung jawab urusan pemerintahan sebanyak 25 (dua puluh lima) urusan wajib untuk menyelenggarakan pelayanan dasar pemerintahan dan 6 (enam) urusan pilihan untuk menyelenggarakan pengembangan sektor unggulan.

Dengan banyaknya lingkup urusan yang menjadi tanggung jawab pemerintah, menunjukkan bahwa beban kerja pemerintah cukup berat dan kompleks, yang berdampak pada munculnya berbagai permasalahan dalam tata kelola pemerintahan. Untuk menangani hal tersebut diperlukan dukungan sumber daya manusia yang handal dan profesional, agar dapat menampilkan kinerja unggul secara optimal.

Permasalahan yang sedang dihadapi oleh birokrasi pemerintah ialah : a) kelembagaan birokrasi pemerintah yang besar dengan dukungan sumber daya aparatur yang kurang profesional; b) mekanisme kerja sentralistik dalam kinerja birokrasi pemerintah; c) kontrol terhadap birokrasi pemerintah masih dilakukan oleh pemerintah, untuk pemerintah, dan dari pemerintah; d) patron klien (KKN) dalam birokrasi pemerintah merupakan halangan terhadap upaya mewujudkan meritokrasi dalam birokrasi; e) tidak jelas dan bahkan cenderung tidak ada “*sense of accountability*”, baik secara kelembagaan maupun secara individual; f) jabatan birokrasi yang hanya menampung jabatan struktural dan pengisiannya sering kali tidak berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan; g) penataan sumber daya aparatur tidak disesuaikan dengan kebutuhan dan penataan kelembagaan birokrasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan dengan Atet Dedi Handiman, pejabat Sekretariat Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kota Bandung, masalah yang dihadapi Pemerintah 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 aparatur pemerintah kepada masyarakat belum optimal, dan tidak optimalnya peran serta masyarakat dalam pembangunan kota. 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 yang ingin dicapai, dan dari instansi lain yang terkait seperti Badan Pusat Statistik (BPS), dan lain sebagainya.

Belum optimalnya kinerja pegawai dalam melaksanakan program kerja Pemerintah Kota Bandung, dapat dilihat dari fluktuasi realisasi capaian beberapa program. Berikut disajikan data terkait program kerja yang belum berhasil, sebagaimana disampaikan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja tahun 2009 sampai dengan tahun 2013.

Tabel 1. Program Kerja dan Pencapaian Target

No.	Kegiatan	Pencapaian Target (%)					Kategori Tingkat Keberhasilan
		2009	2010	2011	2012	2013	
1.	Program pengembangan Sumber Daya Manusia yang Sehat, Cerdas, Berakhlak, Profesional, dan Berdaya Saing						
	- Peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan	68,00	65,00	50,89	55,37	61,33	Kurang Berhasil
2.	Program Pengembangan Perekonomian Kota yang Berdaya Saing dalam Menunjang Penciptaan Lapangan Kerja dan Pelayanan Publik serta Meningkatkan Peran Swasta dalam Pembangunan Ekonomi Kota						
	- Peningkatan pembinaan sentra industri	69,49	65,98	50,98	65,63	55,89	Kurang Berhasil
	- Peningkatan investasi di Kota Bandung	50,45	82,24	100	62,22	40,09	Kurang Berhasil
3.	Program Peningkatan Kesejahteraan Sosial dan Pengembangan Budaya Kota yang Tertib, Aman, Kreatif, Berprestasi dalam Menunjang Kota Jasa Bermartabat						
	- Peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui pemberdayaan kelembagaan, partisipasi dan ekonomi masyarakat	65,60	66,91	64,87	63,42	62,23	Kurang Berhasil
4.	Program Penataan Kota Bandung Menuju Metropolitan Terpadu yang Berwawasan Lingkungan						
	- Pembentukan struktur ruang kota yang aman, nyaman, produktif dan berkelanjutan	60	59,23	59,06	58,99	58,98	Kurang Berhasil
5.	Program Peningkatan Kinerja Pemerintah Kota yang Efektif, Efisien, Akuntabel dan Transparan dalam Upaya Meningkatkan Kapasitas Pelayanan Kota Metropolitan (semua kegiatan dalam program ini sudah berhasil)						

No.	Kegiatan	Pencapaian Target (%)					Kategori Tingkat Keberhasilan
		2009	2010	2011	2012	2013	
6.	Program Peningkatan Kapasitas Pengelolaan Keuangan dan Pembiayaan Pembangunan Kota yang Akuntabel dan Transparan dalam Menunjang Sistem Pemerintahan yang Bersih dan Berwibawa						
	- Peningkatan sinergitas pemerintah, swasta dan masyarakat dalam pembiayaan pembangunan	57,34	56,98	56,77	55,99	55,60	Kurang Berhasil

Sumber : LAKIP Kota Bandung Tahun 2009 s/d 2013, diolah oleh penulis.

Berdasarkan Tabel 1 tersebut masih ada enam kegiatan yang dinilai belum berhasil. Hal ini menunjukkan tingkat kinerja pegawai belum optimal. Kondisi ini diduga disebabkan faktor kualitas kehidupan kerja belum optimal, komunikasi organisasi belum efektif, kepuasan kerja yang menurun, dan rendahnya disiplin kerja pegawai.

Hasil wawancara dengan Atet Dedi Handiman, kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Bandung belum menunjukkan profesionalisme dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, yang diindikasikan oleh hal-hal berikut :

1. Adanya kesenjangan antara pekerjaan yang diemban dengan kompetensi yang dimiliki, sehingga para pegawai 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 pengembangan karirnya.
4. Kreativitas pegawai dalam mengatasi kendala dan menyelesaikan masalah pekerjaan belum berkembang.
5. Belum optimalnya pemberian remunerasi secara proporsional dan profesional.
6. Belum berjalannya program penciptaan rekan kerja yang handal, saling menghormati, mampu bekerja sama, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang harmonis.
7. Pegawai kurang mampu mengatasi kendala dalam menyelesaikan pekerjaan, dikarenakan kurang menguasai penataan lingkungan kerja. Hal ini terlihat dari adanya kesemrawutan dalam pengelolaan arsip/dokumen dan situasi yang masih kurang kondusif.
8. Belum optimalnya pegawai dalam memberikan pelayanan secara cepat, tepat, terbuka, adil, serta tidak diskriminatif.
9. Rendahnya disiplin pegawai, terbukti dengan masih ada pegawai yang datang terlambat, pulang lebih awal, terkesan menganggur, sering keluar saat jam kerja, bahkan mangkir dari kantornya, sehingga pelayanan selaku aparatur tidak optimal.
10. Belum optimalnya pelaksanaan tupoksi dalam kegiatan yang ada di masing-masing bidang.
11. Realisasi tingkat capaian pekerjaan tidak sesuai dengan target, banyak program di setiap unit kerja yang belum terlaksana.

Melihat fenomena di atas, penulis tertarik untuk meneliti mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja, komunikasi organisasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Pemkot Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh variabel independen tersebut terhadap kinerja pegawai.

2. TINJAUAN TEORI DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

Untuk mengkaji bagaimana pengaruh dari variabel-variabel yang terlibat sebagaimana diidentifikasi di atas, *grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori perilaku organisasi. Menurut Robbins, perilaku organisasi (PO) adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan untuk meningkatkan keefektifan suatu organisasi (Robbins, 2008). Perilaku organisasi mengajarkan tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi yakni individu, kelompok, dan struktur. PO terkait dengan studi mengenai apa yang dilakukan individu dalam organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja perusahaan.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Davis dan Newstrom berpendapat bahwa: "Perilaku organisasi berhubungan dengan seperangkat konsep dasar di sekitar hakekat manusia dan organisasi (Davis & Newstrom, 1990). Dalam kaitannya dengan manusia, perilaku organisasi memandang bahwa (1) manusia secara individu memiliki 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 produksi lainnya, karena manusia memiliki martabat. Sedangkan dalam kaitannya dengan organisasi, perilaku organisasi memandang organisasi sebagai sistem sosial yang dibentuk atas dasar kepentingan bersama".

Sebagai sistem sosial, eksistensi organisasi tidak terlepas dari kepentingan bersama. Dengan kata lain, antara organisasi dengan individu saling membutuhkan dalam upaya mencapai tujuan masing-masing. Karena itu, konsep dasar perilaku organisasi dibangun oleh dua komponen utama, yaitu individu dengan segala karakteristiknya dan lingkungan organisasi juga dengan segala karakteristiknya. Dalam dinamika kehidupan organisasi kedua karakteristik itu saling berinteraksi, yang pada gilirannya akan menentukan terhadap kinerja organisasi. Jadi perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari aspek yang berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi, terutama berkaitan dengan praktik dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi berkepentingan dengan kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. MSDM merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik.

Dengan adanya interaksi 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, lebih bertanggung jawab, dan berusaha menciptakan suasana kondusif untuk berkontribusi sesuai kemampuan yang dimiliki, sehingga mengarah pada peningkatan keefektifan pelaksanaan tugas dan kinerja individu dalam organisasi. Merujuk pandangan Robbins bahwa tujuan kajian perilaku organisasi yakni: 1) menjelaskan faktor-faktor penyebab perilaku seseorang atau kelompok. Penjelasan terhadap suatu fenomena dalam manajemen merupakan hal penting karena membantu para manajer atau pimpinan mengendalikan situasi penyebab perilaku individu dan

kelompok tersebut; 2) kemampuan memprediksi perilaku orang lain, memberikan kesempatan untuk membangun komunikasi yang efektif dan efisien, sehingga mampu berpikir, bersikap, dan bertindak tepat dalam berkomunikasi. Pengetahuan terhadap faktor penyebab munculnya perilaku individu dan kelompok membantu manajer meramalkan akibat dari suatu program atau kebijakan organisasi. Hal ini membantu melakukan pengendalian preventif terhadap perilaku individu dan kelompok dalam organisasi (Robbins, 2008).

Robbins menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan interaksi antara fungsi kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O). Hal ini dirumuskan dalam formula: Kinerja = $f(A \times M \times O)$ (Robbins, 2008). Kesempatan adalah tingkat kinerja tinggi yang merupakan fungsi dari tiadanya rintangan. Meskipun seorang individu bersedia dan mampu bekerja, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat. Di lain pihak, meskipun kemampuan pegawai sangat tinggi, namun apabila motivasi kerjanya rendah, kinerjanya pun akan rendah.

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

Selanjutnya Mangkunegara mengutip pendapat A. Dale Timple, bahwa kinerja terdiri atas faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari lingkungan (Mangkunegara, 2007). Selanjutnya Mangkunegara menyimpulkan bahwa ada dua faktor penentu bagi prestasi kerja individu dalam organisasi, yaitu (Mangkunegara, 2007):

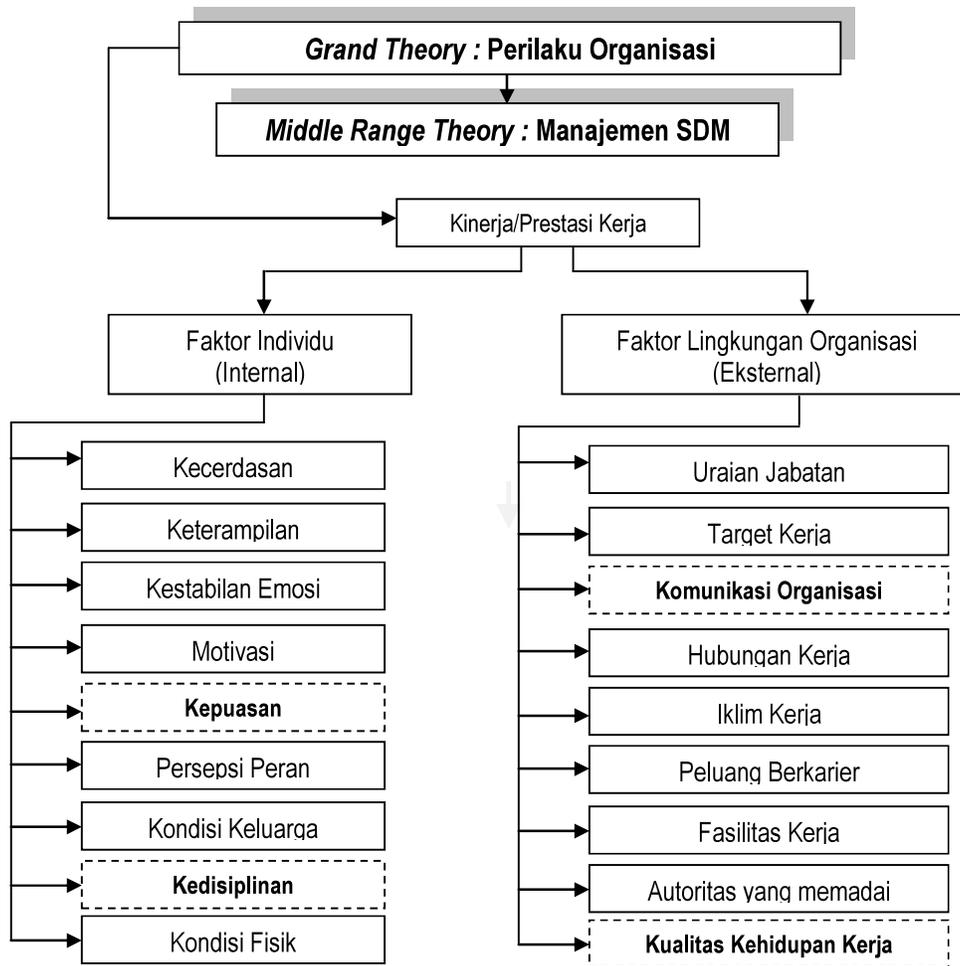
1. Faktor Individu

Perilaku individu dapat dipahami melalui karakteristik yang melekat pada dirinya.. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas tinggi antara fungsi psikis (rohani) dengan fisik (jasmaniah). Dia memiliki konsentrasi diri yang baik. Hal ini menjadi modal utama untuk mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan aktivitas dan mencapai tujuan organisasi. Faktor individu antara lain mencakup: kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, kepuasan, persepsi peran, kondisi keluarga, kedisiplinan, dan kondisi fisik.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan 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. Jika faktor lingkungan kurang mendukung, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran dan kecerdasan emosi yang baik, ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja, karena lingkungan organisasi dapat diubah dan bahkan diciptakan oleh dirinya sebagai pemicu (*motivator*), sekaligus tantangan untuk berprestasi di organisasinya.

Pegawai dapat memiliki kinerja yang baik apabila ada keselarasan antara faktor intern dan ekstern. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat digambarkan kerangka pemikiran yang berfungsi sebagai penuntun, alur pikir dan sekaligus sebagai dasar dalam merumuskan hipotesis sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Dasar pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah untuk melihat faktor-faktor yang menyebabkan kinerja pegawai menjadi menurun, keadaan kualitas kehidupan kerja yang belum optimal, komunikasi organisasi yang belum efektif, tingkat kepuasan kerja yang rendah dan tingkat disiplin kerja pegawai yang rendah. Dalam penelitian ini, yang dimaksud kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*), baik kualitas maupun kuantitas, yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010).

Kinerja merupakan ukuran tingkat kemampuan pekerja secara individual dan keikutsertaannya dalam menghasilkan barang atau jasa, sebagai produk yang dihasilkan oleh organisasinya. Tingkat kemampuan tersebut dilihat dari kualitas dan kuantitas capaian hasil kerja yang dapat memberikan keuntungan, serta memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Mangkunegara membagi aspek-aspek kinerja dalam ukuran sebagai berikut: a) Kualitas pekerjaan; b) Kejujuran pegawai; c) Inisiatif; d) Kehadiran; e) Sikap; f) Kerjasama; g) Keandalan; h) Pengetahuan tentang pekerjaan; i) Tanggung jawab; dan j) Pemanfaatan waktu (Mangkunegara, 2010).

Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi Sumber

Daya Manusia. Kualitas kehidupan kerja organisasi merupakan upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan berkesinambungan. Cascio menyatakan bahwa terdapat dua cara dalam menjelaskan kualitas kehidupan kerja yaitu: *Pertama*, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia. *Kedua*, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti : kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil dan lain-lain. Secara singkatnya, Cascio menyatakan bahwa "*quality of work life in terms of employees perceptions of their physical and mental well-being of work* (Cascio, 2006).

Di lain pihak, Bernardin and Russell menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berkenaan dengan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen pribadi yang dialami berkenaan dengan hidup mereka di tempat kerja (Bernardin & Russel, 1993). Menurut Bernardin and Russell dalam Andrie ada tujuh faktor yang berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja, yakni: (1) kemampuan tumbuh dan berkembang (*growth and development*); (2) tingkat partisipasi/keikutsertaan (*participation*); (3) pengaruh lingkungan fisik (*physical environment*); (4) supervisi (*supervision*); (5) upah/Gaji dan kesejahteraan (*pay and benefits*); (6) faktor sosial (*social relevance*); dan (7) penyelarasan fungsi di tempat kerja (*workplace integration*) (Andrie, 2008).

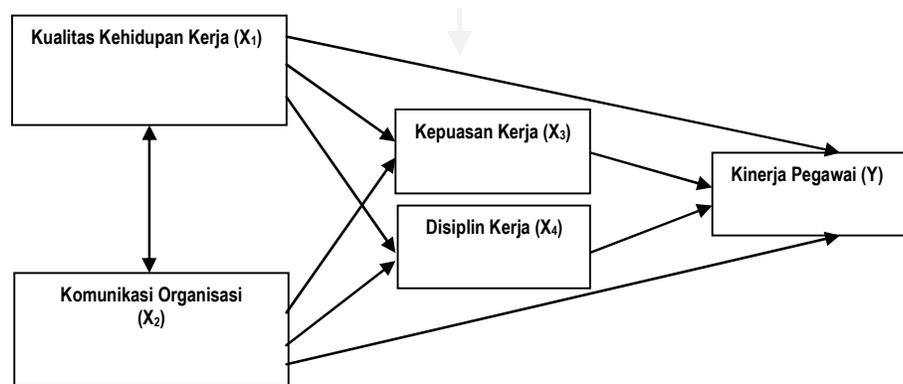
Selain kualitas kehidupan kerja, efektifitas komunikasi organisasi juga mempengaruhi kinerja pegawai. Wayne Pace dan Don F. Faules dalam Mulyana memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi (Pace & Don, 2010). Komunikasi membantu individu untuk saling bertukar informasi, gagasan atau ide, serta individu dapat memberikan atau menerima pengarahan yang jelas. Komunikasi yang efektif membutuhkan saling pengertian dan kesamaan persepsi. Komunikasi yang efektif, menurut Stewart L Tubbs dan Sylvia Moss dalam Rakhmat ditandai dengan adanya saling pengertian yang dapat menimbulkan kesenangan, mempengaruhi sikap, meningkatkan hubungan sosial yang baik, dan pada akhirnya menimbulkan suatu tindakan (Rakhmat, 1991). Wayne Pace dan Don F. Faules dalam Mulyana menyatakan bahwa model variabel profil komunikasi organisasi terdiri dari: 1) Kepuasan terhadap organisasi; 2) Iklim organisasi; 3) Kualitas media informasi; 4) Aksesibilitas informasi; 5) Penyebaran informasi; 6) Beban informasi; 7) Ketepatan pesan; 8) Budaya organisasi (Pace & Don, 2010). Dalam penelitian ini kepuasan terhadap organisasi, iklim organisasi, dan budaya organisasi tidak digunakan.

Faktor kepuasan kerja tidak kalah pentingnya dalam mempengaruhi kinerja. Kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerja yang mengandung muatan emosional dan erat kaitannya dengan perasaan sikap senang atau tidak puas dalam bekerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan bersemangat dalam bekerja sehingga produktivitasnya jadi meningkat. George dan Jones yang menyatakan bahwa: "*Job satisfaction is the collection of feelings, beliefs, and thought about how to behave with respect to one's current job*" (George & Jones, 1997).

Selain kualitas kehidupan kerja, komunikasi organisasi, kepuasan kerja, disiplin kerja juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Disiplin kerja berhubungan dengan sikap mental yang direfleksikan dalam perbuatan individu maupun kelompok berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan yang ditetapkan, baik tertulis maupun tidak tertulis, guna mempertegas acuan dan pedoman organisasi. Disiplin mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seorang pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan

kepadanya. Hal ini mendorong peningkatan kinerja dan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Veithzal dan Jauvani menjelaskan bahwa: "Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku" (Rivai & Jauvani S, 2009). Adapun indikator disiplin kerja menurut Veithzal dan Jauvani terdiri dari kehadiran, ketaatan pada peraturan, ketaatan pada standar kerja, tingkat kewaspadaan, dan bekerja etis (Rivai & Jauvani S, 2009).

Teori-teori dan pendapat para ahli tersebut, menggambarkan adanya pengaruh dari kualitas kehidupan kerja, komunikasi organisasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Bertitik tolak dari kerangka pemikiran tersebut, maka dirumuskan paradigma penelitian sebagai berikut.



Gambar 2. Kerangka Penelitian

Hipotesis Penelitian

Secara konseptual, penelitian ini dirumuskan dalam hipotesis sebagai berikut:

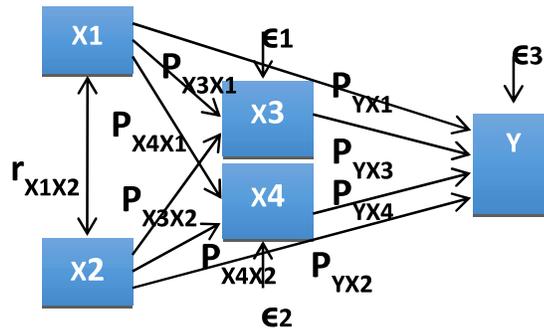
1. H₁: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara tingkat kualitas kehidupan kerja terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai.
2. H₂: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara efektifitas komunikasi organisasi terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai.
3. H₃: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara tingkat kualitas kehidupan kerja terhadap tingkat disiplin kerja pegawai.
4. H₄: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara efektifitas komunikasi organisasi terhadap tingkat disiplin kerja pegawai.
5. H₅: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara tingkat kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai.
6. H₆: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara efektifitas komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai.
7. H₇: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara tingkat kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
8. H₈: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara tingkat disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

3. METODE PENGUMPULAN DATA

Metode penelitian yang digunakan adalah metode *explanatory survey*. Data yang diolah bersumber dari hasil pengolahan skor angket, wawancara, dan dokumen yang relevan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil daerah (PNSD) di lingkungan Pemerintah Kota Bandung sebanyak 21.444 pegawai, yang tersebar di 63 SKPD/ Unit Kerja. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 393 pegawai. Teknik pengambilan sampel adalah *proportionate random sampling*. Instrumen penelitian yang digunakan angket, pedoman wawancara, dan pedoman studi dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur dengan bantuan program SPSS 19.0.

Penelitian ini menggunakan analisis verifikatif berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik bagi data yang bersifat kuantitatif, yang terdiri dari:

1. Uji Normalitas
2. Uji Homogenitas
3. Uji Multikolinearitas
4. Uji Autokorelasi
5. Analisis Jalur (*path analysis*)



Gambar 3. Diagram Jalur Struktur Kausal antara Kualitas Kehidupan Kerja, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai

Keterangan :

- X₁ : Kualitas Kehidupan Kerja
- X₂ : Komunikasi Organisasi
- X₃ : Kepuasan Kerja
- X₄ : Disiplin Kerja
- Y : Kinerja Pegawai
- ε : Epsilon (Variabel lain yang tidak diteliti)

Berdasarkan teknis analisis data yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian, maka dalam diagram jalur memiliki tiga persamaan sub-struktural berikut.

$$X_3 = P_{x3x1}X_1 + P_{x3x2}X_2 + \epsilon_1 \quad \text{(Persamaan Sub-Struktural 1)}$$

$$X_4 = P_{x4x1}X_1 + P_{x4x2}X_2 + \epsilon_2 \quad \text{(Persamaan Sub-Struktural 2)}$$

$$Y = P_{yx1}X_1 + P_{yx2}X_2 + P_{yx3}X_3 + P_{yx4}X_4 + \epsilon_3 \quad \text{(Persamaan Sub-Struktural 3)}$$

dengan :

$P_{X_3X_1}$ = koefisien jalur X_1 terhadap X_3

$P_{X_3X_2}$ = koefisien jalur X_2 terhadap X_3

$P_{X_4X_1}$ = koefisien jalur X_1 terhadap X_4

$P_{X_4X_2}$ = koefisien jalur X_2 terhadap X_4

P_{YX_1} = koefisien jalur X_1 terhadap Y

P_{YX_2} = koefisien jalur X_2 terhadap Y

P_{YX_3} = koefisien jalur X_3 terhadap Y

P_{YX_4} = koefisien jalur X_4 terhadap Y

ϵ = epsilon

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} = 8,991$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 karena probabilitas ($P=0,000$) jauh lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Pemkot Bandung. Besarnya pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, yaitu sebesar $(\beta)^2 = 0,1706$ atau sebesar 17,06%. Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai ialah sebesar 0,413.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan penulis dan teori Bernardin and Russell bahwa: *"Quality of work life refers to the level of satisfaction, motivation, involvement, and commitment individuals experience with respect to their lives at work. QWL is the degree to which individuals are able to satisfy their important personal needs (e.g., a need for independence) while employed by the firm. Companies interested in enhancing employees' QWL generally try to install in employees the feelings of security, equity, pride, family, democracy, ownership, autonomy, responsibility, and flexibility"* (Bernardin & Russel, 1993). Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) berkenaan dengan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen pribadi yang dialami berkenaan dengan hidup para pegawai di lingkungan Pemkot Bandung. Kualitas kehidupan kerja adalah tingkat individu (pegawai) dalam mencukupi kebutuhan mereka secara pribadi selama mereka masih dipekerjakan. Pihak Pemkot Bandung berupaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja, dengan cara menanamkan perasaan nyaman, keadilan, kebanggaan, kepemilikan, otonomi, demokrasi, tanggung jawab, fleksibilitas, dan kekeluargaan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Cascio bahwa salah satu tujuan QWL adalah untuk meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya, melalui partisipasi, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, lingkungan yang aman, kompensasi yang layak, serta faktor kebanggaan terhadap organisasi (Cascio, 2006). Dengan terciptanya QWL yang optimal di lingkungan Pemkot Bandung diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja serta kepuasan pegawai atas pemenuhan kebutuhannya. Menurut Werther & Davis, QWL mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan dan diharapkan dapat menurunkan angka *turn over* dan tingkat ketidakhadiran (Werther & Davis, 2002).

4. 2. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} = 6,645$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 karena probabilitas ($P=0,000$) jauh lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Pemkot Bandung. Besarnya pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, yaitu sebesar $(\beta)^2 = 0,0930$ atau sebesar 9,30%. Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai ialah sebesar 0,305.

Hal ini didukung teori yang dikemukakan As'ad bahwa komunikasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (As'ad, 2004). Komunikasi organisasi menjadi salah satu faktor sosial karena melalui komunikasi tersebut pegawai di lingkungan Pemkot Bandung dapat berinteraksi serta menjalin hubungan timbal balik, baik antar pegawai maupun dengan atasan.

Komunikasi yang efektif dapat dianggap sebagai aset sebuah organisasi. Terciptanya komunikasi yang efektif antara pimpinan dengan pegawai menjadi salah satu alasan pegawai untuk menyukai pekerjaannya, dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja. Sangat penting bagi pimpinan untuk mengusahakan terciptanya komunikasi yang efektif dalam organisasi, sebab dengan efektifnya komunikasi akan memacu peningkatan kepuasan kerja pegawai di lingkungan Pemkot Bandung. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Melalui komunikasi, para pemimpin dapat mengetahui kebutuhan, keinginan, dan harapan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan dapat memperoleh kepuasan dalam bekerja.

4. 3. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} = 8,285$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 karena probabilitas ($P=0,000$) jauh lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap disiplin kerja pegawai Pemkot Bandung. Besarnya pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap disiplin kerja pegawai, yaitu sebesar $(\beta)^2 = 0,1490$ atau sebesar 14,90%. Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap disiplin kerja pegawai ialah sebesar 0,386.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis dan teori Gitosudarmo, bahwa program kualitas kehidupan kerja pada dasarnya mencari cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dan menciptakan pekerjaan yang lebih baik serta tercapainya kinerja yang tinggi (Gitosudarmo & Sudita, 2000). Untuk memperbaiki kualitas kehidupan kerja, organisasi dituntut untuk memperbaiki komponen-komponen berikut: keterlibatan karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, fasilitas yang tersedia, rasa aman terhadap pekerjaan, disiplin kerja, keselamatan lingkungan kerja, kompensasi yang seimbang, dan rasa bangga terhadap institusi. Hal ini akan memotivasi semangat kerja karyawan, tingkat kedisiplinan, keakraban, dan tanggung jawab, yang berkontribusi pada kepuasan psikologisnya dan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.

4.4. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} = 6,767$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 karena probabilitas ($P=0,000$) jauh lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari komunikasi organisasi terhadap disiplin kerja pegawai Pemkot Bandung. Besarnya pengaruh komunikasi organisasi terhadap disiplin kerja pegawai, yaitu sebesar $(\beta)^2 = 0,0999$ atau sebesar 9,99%. Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap disiplin kerja pegawai ialah sebesar 0,316.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis dan konsep Rivai bahwa disiplin kerja merupakan alat yang digunakan pimpinan untuk meningkatkan kesadaran dan kesiapan pegawai untuk menaati norma dan peraturan yang berlaku dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Rivai & Jauvani S, 2009). Hal ini berarti bahwa penegakan disiplin dalam bekerja dilakukan melalui proses komunikasi organisasi yang efektif. Sebagaimana dikemukakan Malayu Hasibuan dan Simamora bahwa komunikasi yang harmonis, baik secara vertikal maupun horizontal, ikut menciptakan kedisiplinan karyawan dalam organisasi (Hasibuan, 2009) (Simamora, 2004). Komunikasi sangat penting dalam mengendalikan tindakan anggota organisasi yang tidak sesuai dengan keinginan organisasi.

4.5. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} = 3,752$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 karena probabilitas ($P=0,000$) jauh lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai Pemkot Bandung. Besarnya pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai, yaitu sebesar $(\beta)^2 = 0,0339$ atau sebesar 3,39%.

Hasil pengujian koefisien jalur, pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,184, sedangkan pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,072, dan pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebesar 0,109 sehingga total pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,365.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis dan teori Cascio bahwa komponen QWL 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 (Cascio, 2006). Peningkatan kualitas kehidupan kerja di lingkungan Pemkot Bandung akan mendorong produktivitas pegawai secara lebih berkualitas, serta menumbuhkan komitmen dan dedikasi tinggi terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya.

4.6. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} = 4,652$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 karena probabilitas ($P=0,000$) jauh lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Pemkot Bandung. Besarnya pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai, yaitu sebesar $(\beta)^2 = 0,0471$ atau sebesar 4,71%.

Hasil pengujian koefisien jalur, pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,217, sedangkan pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,053, dan pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebesar 0,089 sehingga total pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,359.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis dan teori R. Wayne Pace dan Don F. Faules dalam Mulyana (Pace & Don, 2010), bahwa komunikasi organisasi merupakan pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang ada di lingkungan Pemkot Bandung. Komunikasi organisasi akan efektif apabila pesan yang disampaikan dapat dipahami oleh komunikan sehingga tujuan yang dimaksud dapat tercapai. Sebagaimana pandangan Hardjana bahwa indikasi komunikasi yang efektif ialah apabila pesan yang diterima dapat dipahami sebagaimana dimaksud oleh komunikator, kemudian ditindaklanjuti dengan tindakan yang tepat oleh komunikan (Hardjana, 2003). Melalui komunikasi yang efektif akan terjalin interaksi yang harmonis dan terbuka, sehingga pegawai akan memperoleh informasi secara jelas, lengkap, akurat, tepat waktu, dan relevan. Komunikasi yang efektif dapat memacu kreativitas dan semangat bekerja, sehingga mendorong kinerja pegawai di lingkungan Pemkot Bandung menjadi lebih baik. Para pegawai dapat memahami kewajiban dan tanggung jawabnya dengan jelas sesuai dengan batas kemampuan masing-masing.

4.7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} = 3,648$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 karena probabilitas ($P=0,000$) jauh lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Pemkot Bandung. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, yaitu sebesar $(\beta)^2 = 0,0306$ atau sebesar 3,06%. Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ialah sebesar 0,175.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis dan pandangan Keith Davis bahwa kepuasan kerja akan menyebabkan: a) semangat kerja; b) peningkatan capaian kinerja; c) menurunnya turn-over pegawai; d) menghindari kemangkiran; dan e) menghindari pencurian (Davis, 2008). Kinerja pegawai di lingkungan Pemkot Bandung akan optimal jika mereka memperoleh kepuasan dari pekerjaannya, yang disebabkan adanya kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan realita yang dicapai.

4.8. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} = 6,015$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 karena probabilitas ($P=0,000$) jauh lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Pemkot Bandung. Besarnya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, yaitu sebesar $(\beta)^2 = 0,0801$ atau sebesar 8,01%. Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai ialah sebesar 0,283.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis dan pandangan Rivai bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan (Rivai & Jauvani S, 2009). Semakin tinggi disiplin pegawai, semakin tinggi motivasi untuk mengerahkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sehingga prestasi kerja yang dapat dicapai semakin tinggi pula.

5. PENUTUP

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja, komunikasi organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini mengandung makna bahwa peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Pemkot Bandung dapat dicapai melalui terciptanya kehidupan kerja yang berkualitas, komunikasi organisasi yang efektif dan transparan, penegakan disiplin kerja, serta tumbuhnya kepuasan kerja.

Merujuk hasil pembahasan dan kesimpulan di atas, maka Pemkot Bandung dipandang perlu melakukan beberapa upaya untuk memperbaiki kelemahan atau kendala yang dihadapi dalam rangka meraih kinerja unggul pegawainya. Ada beberapa rekomendasi yang penulis ajukan. Untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja, Pemkot Bandung perlu memberi kesempatan pelatihan yang relevan secara terbuka, agar pegawai lebih kompeten dan memiliki mindset sesuai pola kerja yang lebih efektif serta komunikasi yang transparan. Peningkatan efektivitas komunikasi organisasi, dapat dilakukan Pemkot Bandung dengan menyeleksi ketepatan media penyampaian informasi, meningkatkan kecepatan dan kemudahan akses informasi dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, Pemkot Bandung dapat mengembangkan sistem penghargaan dan sanksi yang tegas, menciptakan iklim kerja yang kondusif, menumbuhkan kepercayaan, mengubah *mindset* PNS dari dilayani menjadi melayani, mengubah dari orientasi rutinitas menuju budaya mutu dalam kerja, dan meningkatkan partisipasi aktif pegawai dalam pengambilan keputusan atau penyelesaian masalah. Oleh karena itu, peraturan, mekanisme dan prosedur kerja mesti diterapkan secara konsisten dan tegas agar tercipta pegawai yang disiplin dan dapat mengoptimalkan waktu dalam bekerja. Dengan dukungan faktor-faktor di atas, diharapkan kinerja pegawai akan menjadi lebih unggul.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrie, H. (2008). *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Jabar Banten*. Universitas Padjadjaran.
- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri* (Edisi Empa). Yogyakarta: Liberty.
- Bernardin, J. H., & Russel, J. A. (1993). *Human Resources Management : An Experimental Approach*. Singapore: Mc Graw-Hill.
- Cascio, W. (2006). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profit* (6th editio). New York: Mc Graw-Hill.
- Davis, K. (2008). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*. USA: Grolier, Inc.
- Davis, K., & Newstrom, J. . (1990). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (4th editio). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gitosudarmo, & Sudita. (2000). *Perilaku Keorganisasian* (Edisi Pert). Yogyakarta: Erlangga.
- Hardjana, M. A. (2003). *Komunikasi Intrapersonal dan Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hasibuan, M. S. . (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2010). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Pace, R. W., & Don, F. F. (2010). *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. (D. Mulyana, Ed.) (Cetakan ke). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rakhmat, J. (1991). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, V., & Jauvani S, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2008). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Mc Graw-Hill.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Werther, W. B. J., & Davis, K. (2002). *Human Resources and Personnel Management*. New York: Mc Graw-Hill.

Peraturan Perundang undangan

- Undang-undang Nomor 16 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah Kota Besar dalam Lingkungan Provinsi Jawa Timur, Tengah, Barat, dan Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 yang telah diubah dengan Undang-undang No. 12/2008 tentang Pemerintah Daerah.
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Provinsi dan Kabupaten/Kota.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) Kota Bandung Tahun 2009 s.d tahun 2013.