

**IMPLIKASI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA
DI PERUSAHAAN SEKTOR PUBLIK**

Drs. Suyatno, MM

Dosen PNS dpk STIE AKA

Abstrak

Perusahaan sektor publik dituntut untuk semakin memahami pentingnya sumber daya manusia yang dimiliki dimana karyawan dan organisasi merupakan suatu kesatuan. Individu di dalam perusahaan akan memegang peranan penting dalam perubahan organisasi. Manajemen harus mampu merencanakan dan mereformasi organisasi mereka agar mampu mencapai kinerja yang diinginkan.

Kata kunci : *budaya organisasi, komunikasi, kompensasi*

Pendahuluan

Banyak dari gagasan berada di belakang HRM yang dikenal berhubungan dengan praktek dan konsep bukanlah di isinya yang baru. Ketika Menara (1992) mengamati, kita dapat melacak gagasan yang dikemukakan di dalam banyak versi HRM mengapa banyak kembali di dalam pemikiran managerial. Di sana seperti berbeda model atau pendekatan seperti apa yang HRM mendasari yang mana nyata menuju ketidakconsistencies. Sering dikotomi yang dikutip sebagai Storev. ` dengan keras' dan ` yang lembut' versi HRM (Storey 1991). Lagi, seperti dengan presentasi Guest, kita harus mengakui adanya tiru-meniru yang tidak bisa dipisahkan di dalam ini dan secara dasar ketidak-tentuan HRM dalam praktek. Maka ada kemungkinan bahwa organisasi akan mengembangkan suatu campuran tentang pendekatan dan membedakan karyawan secara internal atas dasar, persepsi kegunaan ke arah pencapaian tujuan perusahaan. Inti pertumbuhan dan luar batas pasar pekerja di dalam organisasi menggambarkan variasi macam ini di dalam perawatan para pekerja di dalam perusahaan yang sama Juga pembedaan antara ` dengan keras' dan ` lembut' tidak perlu menyiratkan suatu pilihan berdasarkan norma untuk satu diatas yang lainnya. Jika apa yang sesungguhnya yang membedakan HRM dari personil adalah fokus

strategis nya , kemudian versi yang lain boleh jadi masuk akal tergantung pada organisasi yang tertentu .

Yang pasti, kita dapat temukan pengembangan ke seberang sektor publik yang nampak konsisten dengan banyak ciri dari HRM, tetapi apakah ini adalah suatu pemindahan praktek dan gagasan adalah pertanyaan lain. Ini bukan sekedar atau bahkan terutama suatu isu teknis tentang yang baik praktek manajemen atau efisiensi organisasi dan efektifitas . Pengembangan ini melibatkan penilaian nilai dasar suatu tujuan dan maksud organisasi dan tentang hubungan sosial dengan organisasi dan di dalam hubungan dengan lingkungan eksternal mereka, termasuk pemakai pelayanan.

Perubahan situasi dan kondisi yang semakin maju yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan telah membuat organisasi sadar akan arti pentingnya sumber daya manusia (SDM). Karyawan dan organisasi merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dilepaskan. Sebuah organisasi tidak mungkin dapat berjalan tanpa dukungan dari karyawannya namun sebaliknya keberadaan karyawan juga dapat menimbulkan permasalahan bagi organisasi ketika organisasi tidak mampu memenuhi apa yang menjadi keinginan para karyawannya. Oleh karena itu antara pihak pengelola organisasi dan karyawan perlu adanya keseimbangan sehingga keinginan kedua belah pihak dapat terpenuhi dengan sewajarnya.

Seiring dengan berjalannya era reformasi yang terjadi di Indonesia, maka hampir semua organisasi pemerintahan juga dituntut untuk mereformasi dirinya. Reformasi terhadap kebijakan SDM menjadi salah satu langkah penting yang harus dilakukan karena SDM memegang peranan vital bagi pengelola organisasi. Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, peranan sumber daya manusia merupakan kunci bagi kelangsungan suatu organisasi di masa datang. Organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusianya secara baik akan tumbuh menjadi organisasi yang kuat. Atas dasar asumsi tersebut maka dapat dikatakan jika keberadaan sumber daya manusia secara langsung akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Melihat pentingnya peranan individu dalam proses perubahan organisasi, satu hal yang penting yang harus dilakukan adalah bagaimana memotivasi dan membangun kesadaran dari anggota organisasi agar mau terlibat dalam proses tersebut.

Reformasi terhadap kebijakan SDM menjadi salah satu langkah penting yang harus dilakukan karena SDM memegang peranan vital bagi pengelola organisasi. Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, peranan sumber daya manusia merupakan kunci bagi kelangsungan suatu organisasi di masa datang. Organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusianya secara baik akan tumbuh menjadi organisasi yang kuat. Atas dasar asumsi tersebut maka dapat dikatakan jika keberadaan sumber daya manusia secara langsung akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Oleh karena itu tidak ada langkah lain yang harus diperhatikan oleh organisasi selain mencari strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Pegawai atau karyawan merupakan pelaku utama dalam organisasi. Banyak bukti penelitian yang menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu faktor pendukung bagi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran dalam mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan / diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan hal-hal yang terkait dengan masalah-masalah tersebut. Budaya organisasi yang berkembang dalam organisasi akan dijadikan sebagai panduan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada sehingga secara langsung akan berdampak pada tercapai atau tidaknya kinerja para karyawan.

Komunikasi merupakan sarana yang penting dalam menjalin suatu hubungan antar individu. Karyawan pada umumnya akan melakukan komunikasi ketika dirinya memerlukan masukan informasi dari karyawan lainnya terutama jika hal itu menyangkut dengan penyelesaian tugas-tugas yang dikerjakannya. Jika komunikasi yang terjalin berjalan dengan efektif maka penyelesaian tugas juga berjalan cepat. Selain itu, komunikasi juga dapat digunakan sebagai sarana dalam melakukan transfer informasi. Kebutuhan karyawan untuk memperoleh informasi akan tercapai dengan jalan melakukan komunikasi dengan karyawan lainnya. Dari sini terlihat bahwa adanya komunikasi dapat mendukung kinerja karyawan.

Kompensasi berkaitan pemenuhan kebutuhan pokok para karyawan dan menjadi tujuannya dalam melakukan suatu pekerjaan. Kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan hidup karyawan akan memicu timbulnya semangat kerja yang tinggi dalam diri karyawan tersebut. Karyawan akan merasa apa yang telah dikerjakannya tentu akan memperoleh imbalan yang sesuai pula. Dengan melihat hubungan tersebut maka kompensasi ternyata juga memiliki pengaruh bagi peningkatan kinerja karyawan.

Perumusan Masalah

Dari pendahuluan di atas, maka yang menjadi perumusan masalah adalah bagaimana Seperti yang telah dikemukakan pada latar belakang di atas bahwa dalam upayanya untuk melakukan reformasi perpajakan maka salah satu langkah yang dilakukan oleh perusahaan di sektor publik adalah dengan memperbaiki kebijakan SDM-nya dengan harapan akan mampu meningkatkan kinerja pegawainya. Perusahaan di sektor publik menyadari jika kinerja pegawai merupakan faktor pendukung guna mencapai peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berkaitan dengan itu, maka bagaimana upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Adapun yang mempengaruhi kinerja pegawai pelayanan publik adalah faktor budaya organisasi, komunikasi dan sistem kompensasi yang ada dalam perusahaan.

Landasan Teori

Kajian Normatif

1. Budaya Organisasi

Phiti Sithi Amnuai (dalam Tika, 2006) menjelaskan pengertian budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota dalam suatu organisasi yang kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Pada pengertian ini budaya organisasi lebih ditekankan pada keyakinan yang dianut oleh para anggota organisasi sehingga akan mewarnai cara pandang mereka dalam mengatasi persoalan-persoalan yang timbul baik persoalan dari dalam maupun dari luar organisasi. .

Sedangkan Edgar H. Schein (dalam Lakomski, 2001) mendefinikan budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran dalam mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh keran itu dijarakan / diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan hal-hal yang terkait dengan masalah-masalah tersebut. Dalam pengertian ini budaya organisasi juga dipandang sebagai nilai yang telah tumbuh dalam organisasi yang kemudian diturunkan atau diajarkan kepada para karyawan baru sebagai pedoman dalam menyelesaikan persoalan yang ada. Budaya dapat digunakan sebagai media belajar bagi organisasi untuk tumbuh menjadi organisasi yang lebih kuat.

Dari kedua definisi tersebut tampak adanya beberapa kesamaan dalam mendefinisikan budaya organisasi. Beberapa unsur kesamaan yang terkandung dalam konsep budaya organisasi adalah :

1. Adanya asumsi dasar yang menjadi dasar organisasi.
2. Adanya keyakinan yang dianut oleh para individu dalam organisasi.
3. Adanya pemimpin, pencipta atau pengembang nilai-nilai atau budaya dalam organisasi tersebut.
4. Adanya pedoman yang dijadikan pegangan untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul.
5. Adanya proses berbagi nilai atau keyakinan dari individu satu ke individu lainnya dalam organisasi.
6. Adanya proses pewarisan nilai-nilai yang dianut dari karyawan lama kepada karyawan baru.
7. Adanya penyesuaian atau adaptasi yang diterapkan organisasi guna menghadapi permasalahan yang ada.

Pengelolaan budaya perusahaan hendaknya diarahkan kepada tumbuhnya kemampuan budaya atau nilai-nilai yang mendorong peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja para karyawannya. Hal ini berkaitan dengan fungsi budaya perusahaan sebagai penentu arah tujuan organisasi. Budaya merupakan sarana dalam menentukan prioritas atau menentukan *the way things are done around here*, menciptakan komitmen bersama, serta memandu sikap dan perilaku para karyawan (Robbins, 1996). Fungsi budaya organisasi adalah sebagai sarana untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan para karyawan perusahaan tentang apa yang patut dikerjakan dan apa yang tidak patut dikerjakan, dan bagaimana mengalokasikan sumber daya yang ada dalam organisasi. Secara ringkas dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting untuk menjaga dan mengawal perusahaan untuk mencapai cita-cita atau tujuan perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Brown dan Dodd (1997) menyimpulkan pentingnya budaya organisasi sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja organisasi. Budaya organisasi memegang peran penting terkait dengan upaya pengelolaan sumber daya manusia. Artinya, organisasi perlu menyadari bahwa perubahan organisasi ke arah yang lebih baik dapat dilakukan dengan cara

memperbaiki pengelolaan sumber daya manusia di dalamnya. Sedang pengelolaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh budaya yang berkembang dalam organisasi tersebut. Dengan begitu, jika budaya yang ditumbuhkan dalam organisasi bersifat positif maka para karyawan juga akan melakukan hal yang positif karena budaya akan dijadikan sebagai panduan mereka dalam melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, budaya perusahaan seharusnya diarahkan untuk menciptakan keahlian para karyawan sehingga mereka mampu untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul. Hasil penelitian ini memberikan bukti dukungan akan peran budaya organisasi sebagai faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi.

2. Komunikasi

Suatu organisasi tidak mungkin akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik tanpa adanya komunikasi. Komunikasi merupakan sarana yang penting dalam menjalin suatu hubungan, baik hubungan yang terjalin antar karyawan maupun antar karyawan dengan pimpinan organisasi. Melalui komunikasi maka kedekatan anggota-anggota dalam organisasi dapat menjadi lebih erat karena salah satu manfaat dari komunikasi adalah sebagai perekat dari individu-individu yang ada. Selain itu komunikasi juga dipandang bermanfaat untuk meredakan konflik yang muncul akibat kesalahpahaman atau ambiguitas.

Dengan mengacu pada pendapat Sunyoto (1995) maka dapat diketahui dua manfaat komunikasi, yaitu :

1. Sebagai media koordinasi

Suatu organisasi biasanya terdiri dari banyak individu-individu dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Agar tujuan organisasi dapat dicapai, maka perlu adanya koordinasi dari individu-individu tersebut. Dalam hal ini peran komunikasi sebagai media koordinasi antar individu menjadi faktor yang penting.

2. Sebagai wahana *problem solving* dan *innovating*.

Mungkin beberapa persoalan dapat diselesaikan oleh setiap individu karyawan dengan menggunakan keahlian dan ketrampilannya. Namun demikian, permasalahan yang menyangkut perencanaan jangka panjang, proyek-proyek rekayasa, bahkan permasalahan sehari-hari banyak yang dipecahkan secara kelompok. Dalam kondisi seperti ini, komunikasi antar anggota organisasi memegang peran yang penting.

Pacanowsky dan O'Donnel (dalam Tika, 2006) menjelaskan bahwa komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi kadang kala sering dibatasi oleh hierarki kewenangan formal yang ada dalam organisasi. Hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan atau antara karyawan itu sendiri.

Lebih jauh dikemukakan adanya lima pola komunikasi dalam organisasi, yaitu :

1. Pola komunikasi terampil dalam bentuk ritual yang meliputi *personal ritual*, *sosial ritual*, dan *organizational ritual*.

Personal ritual merupakan komunikasi rutin yang dilakukan secara individual oleh para karyawan. Sosial ritual adalah komunikasi secara bersama-sama namun tidak berhubungan dengan pekerjaan. Sedangkan organizational ritual adalah kebiasaan komunikasi yang diikuti oleh kelompok dalam organisasi secara teratur.

2. Pola komunikasi *passion*.

Merupakan pola komunikasi di mana seorang karyawan organisasi akan mengulang-ulang segala sesuatu yang dikerjakannya atau mengulang apa yang dilakukan oleh pihak lain yang diidolakanannya atau cerita kesuksesan dari organisasinya.

3. Pola komunikasi yang dilakukan secara sosial.

Merupakan pola komunikasi yang dimaksudkan untuk mempertebal sikap sopan santun dan sebagai wujud ditaatinya aturan-aturan yang ada di dalam organisasi.

4. Pola komunikasi *organizational politics*.

Merupakan pola komunikasi yang dimaksudkan sebagai perilaku yang diciptakan untuk menguatkan permohonan terhadap kekuasaan, wewenang, atau pengaruh misalnya tawar menawar kewenangan kekuasaan.

5. Pola komunikasi enkulturasi.

Merupakan pola komunikasi yang menekankan pada proses belajar budaya dari para individu-individu organisasi. Artinya terjadi proses transfer budaya dalam organisasi. Pola komunikasi ini dapat terjadi melalui perjalanan karir, orientasi karyawan baru, dan lain-lain.

Dalam suatu organisasi dimana tingkat frekuensi komunikasi antara manajer dan karyawan tinggi, seharusnya akan menimbulkan kepuasan dan meningkatkan kinerja karyawan. Jalinan komunikasi ini dapat digunakan untuk menjernihkan setiap persoalan yang berpotensi menjadi konflik. Sedangkan konflik diyakini akan menurunkan kinerja karyawan karena karyawan lebih fokus untuk mengurus hal-hal yang bersifat emosional dibanding menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Selama komunikasi, para karyawan dapat meminta klarifikasi dari manajer secara langsung dan tepat waktu sehingga permasalahan yang ada dapat diselesaikan dengan baik. Dengan demikian, komunikasi dapat mendukung terciptanya suasana kondusif dan saling percaya antar anggota organisasi sehingga mampu meningkatkan kinerja para karyawan itu sendiri. Penelitian Bradley dan Hebert (1997) juga menyimpulkan adanya dampak positif dari komunikasi untuk menunjang peningkatan kinerja tim. Dalam sebuah

tim, komunikasi yang efektif ternyata mampu meningkatkan kinerja dari tim tersebut.

3. Kompensasi

Andrew E. Sikula (dalam Mangkunegara, 2001) menjelaskan bahwa proses kompensasi atau penggajian memerlukan pertimbangan dan keseimbangan dalam perhitungannya. Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding atas pelayanan yang telah diberikan karyawan selama ini. Kompensasi dapat diberikan dalam bentuk uang maupun non financial. Bagi karyawan, kompensasi menjadi sumber penghasilan baginya dan bagi keluarganya. Sedangkan bagi organisasi kompensasi merupakan bentuk penghargaan atas apa yang telah dilakukan karyawan terhadap organisasi. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja, dan hasil kerja. Suatu organisasi yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal akan memungkinkan karyawan tersebut bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini disebabkan besarnya motivasi kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh terpenuhinya kebutuhan minimal kehidupannya.

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000). Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka. Berbagai tujuan kompensasi antara lain adalah :

(1) Memperoleh karyawan yang berkualitas

Karyawan-karyawan yang berkualitas pada umumnya akan menuntut gaji yang besar dari perusahaan. Hal ini dapat dipahami mengingat upaya untuk meningkatkan kualitas dari karyawan sendiri memerlukan biaya yang tidak sedikit sehingga menjadi wajar jika mereka meminta gaji yang tinggi yang sebanding dengan kualitas mereka.

- (2) Mempertahankan para karyawan yang ada pada saat ini
Gaji terkait dengan pemenuhan kebutuhan hidup sehingga karyawan yang merasa cukup dengan gaji yang diterimanya akan memilih tetap bekerja dalam organisasi tersebut.
- (3) Menentukan kebijakan gaji dan elemen-elemen dari system gaji
Dengan adanya kompensasi maka perusahaan akan dapat menilai unsur-unsur yang harus diperhitungkan di dalamnya.
- (4) Menjamin adanya keadilan
Seorang karyawan sangat dimungkinkan memiliki gaji yang berbeda dengan karyawan lainnya tergantung dari tanggung jawab pekerjaan yang diembannya.
- (5) Menghargai perilaku yang diinginkan
Kompensasi merupakan wujud nyata penghargaan organisasi terhadap upaya-upaya yang telah dilakukan karyawan selama ini.
- (6) Mengendalikan biaya-biaya
Dengan adanya system kompensasi yang baik dan terukur maka akan dapat dikendalikan biaya-biaya yang seharusnya dikeluarkan oleh perusahaan.
- (7) Memotivasi para karyawan.
Kompensasi dipandang memiliki kaitan yang erat dengan timbulnya motivasi kerja para karyawan.

Secara umum ada dua bentuk kompensasi yang diberikan organisasi kepada para karyawannya, yaitu bentuk langsung dan bentuk tidak langsung. Bentuk langsung berupa upah dan gaji. Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam atau per hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

Bentuk kompensasi tidak langsung dapat berupa keuntungan dan pelayanan. Keuntungan (benefit) adalah nilai keuangan langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan nilainya yang bertujuan untuk memperkecil

turn over, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan. Sedangkan pelayanan merupakan nilai keuangan yang tidak dapat secara mudah ditentukan yang biasanya berupa fasilitas dan kelengkapan organisasi seperti ruang olah raga, fasilitas medis, atau program rekreasi bagi keluarga. Penelitian yang dilakukan oleh Cantoni (1997) menemukan adanya kaitan yang erat antara manajemen kompensasi dengan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dengan adanya system kompensasi yang baik maka karyawan akan termotivasi untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.

4. Kinerja Pegawai

Kinerja organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sebuah organisasi. Berbagai literatur dalam bidang manajemen telah menunjukkan pentingnya pembahasan tentang kinerja sebuah organisasi. Tujuan utama dari aktivitas pengelolaan manajemen suatu perusahaan adalah untuk mencapai peningkatan kinerja perusahaan tersebut. Beberapa perusahaan bahkan rela untuk mengeluarkan sejumlah biaya agar tujuannya untuk memperbaiki kinerjanya dapat tercapai. Pada dasarnya kinerja perusahaan menunjukkan ukuran prestasi yang telah diperoleh oleh suatu perusahaan, setelah perusahaan tersebut melakukan berbagai proses aktivitas pengelolaan perusahaan secara menyeluruh.

Pengertian kinerja pegawai sebenarnya mengacu pada istilah kinerja yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepadanya. Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai dapat digolongkan menjadi dua yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi. Faktor kemampuan terkait dengan kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan nyata (pengetahuan dan keahlian). Seorang pegawai yang memiliki kecerdasan dan kemampuan nyata yang tinggi seharusnya akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Sedangkan faktor motivasi terkait dengan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk

berusaha mencapai prestasi kerja yang ditetapkan secara maksimal (Mangkunegara, 2001).

Kinerja menurut Meyer dan Smitt (1998) didefinisikan sebagai tingkat kebutuhan seorang individu tidak diketahui dengan jelas atau nampak samar, maka setiap individu tidak akan mengetahui secara persis apa yang diharapkannya. Kinerja juga merupakan hasil yang telah dicapai seseorang, yang berhubungan dengan tugas dan peran yang dilakukannya. Menurut Donna, (1995) kinerja merupakan perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Spesifikasi tujuan ini mewakili keputusan penilaian yang dilakukan oleh ahlinya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, dari berbagai pendapat diatas dapat penulis definisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu tersebut bekerja.

Karyawan dengan orientasi kinerjanya berfokus pada kinerja yang bagus sebagai cara untuk mendapat reward dan/atau penghargaan dari tenaga penjualan lainnya. Mereka saling membandingkan kinerjanya dengan harapan pengawasan dan kinerja rekannya. Keinginan mereka untuk mendapat pengakuan dari orang lain diduga mendorong mereka untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan-pekerjaan mereka yang kemudian membawa pada kinerja yang lebih tinggi.

Kajian Empiris

1. H. Teman Koesmono

Dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur" (sumber

<http://puslit.petra.ac.id/-puslit/journals/>), menggunakan alat dan metode penelitian yaitu kuesioner. Sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah SEM (Structural Equation Modeling) program Analysis of Moment Structure (AMOS) Versi 5.1 disertai dengan uji kesesuaian model. Populasinya yaitu jumlah karyawan dari lima perusahaan pengolahan kayu. Penentuan sampel yang digunakan adalah quota sampling.

Hasil penelitian menunjukkan secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2. Titi Hardjanti

Dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasional, Komunikasi, Kompensasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kpp Semarang Timur” . Kesimpulan dari penelitiannya yaitu faktor Budaya organisasi, Komunikasi dan Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai KPP wilayah semarang Timur.

Pembahasan

Peranan Budaya Organisasi dalam Proses peningkatan kinerja perusahaan

Perubahan organisasi sebagai upaya merespon perkembangan lingkungan eksternal memerlukan peran sumber daya manusia sebagai subyek atau pelaku proses perubahan organisasi. Untuk memotivasi individu agar proses tersebut berhasil diperlukan peran budaya organisasi yang fleksibel yang mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar sehingga organisasi tetap mampti bertahan dalam lingkungannya karena budaya merupakan aspek yang memainkan peranan penting dalam lingkungan bisnis (Tjahjadi, 1993). Untuk mengelola proses perubahan organisasi maupun budaya dalam arti menjadikan budaya organisasi yang tidak kaku,

diperlukan peran manajer selaku pemegang otoritas dalam organisasi. Salah satu pendekatan yang dipakai untuk mengelola perubahan organisasi terkait dengan peran penting sumber daya manusia dalam proses tersebut adalah *OD* yang bertujuan untuk memperbaiki proses pembuatan keputusan dan proses organisasi khususnya melalui manajemen budaya organisasi yang lebih efektif dan kolaboratif.

Penerapan kebijakan perubahan organisasi yang efektif memerlukan perubahan dalam operasi, sistem, maupun prosedur organisasi yang harus dihubungkan dengan budaya organisasi agar tercapai efektifitas implementasi kebijakan sehingga perubahan organisasi tidak hanya berlaku sesaat melainkan setiap saat secara berkesinambungan sesuai dengan perubahan lingkungan yang ada. Untuk menciptakan hubungan antara budaya dan perubahan diperlukan *cultural screen* untuk mengidentifikasi bagaimana cara terbaik melaksanakan dan mengembangkan perubahan organisasi (Galpin, 1996).

Cultural screen merupakan komponen-komponen budaya organisasi yang membentuk suatu budaya organisasi yaitu meliputi peraturan dan kebijakan, tujuan dan pengukuran, kebiasaan dan norms, latihan, formalitas dan *event*, manajemen perilaku, imbalan dan pengenalan, komunikasi, lingkungan fisik, dan struktur organisasi. Identifikasi komponen budaya akan mempermudah organisasi dalam mengelola implementasi perubahan secara terus menerus

Penerapan *cultural screen* dalam proses perubahan digunakan untuk mengevaluasi perubahan yang diinginkan melalui komponen-komponen budaya organisasi yang sangat membantu organisasi dalam mengidentifikasi komponen budaya yang relevan terhadap proses perubahan. Meskipun tidak semua komponen dibutuhkan dalam proses perubahan yang akan dilakukan, semua kebijakan perubahan harus dinilai/disaring dengan semua komponen *cultural screen* untuk mengidentifikasi aspek budaya mana yang dapat dipengaruhi/diubah dan aspek mana yang mendukung perubahan.

Untuk mencapai hasil yang maksimal tidak bisa hanya digunakan satu atau beberapa elemen budaya organisasi melainkan secara keseluruhan karena tidak satupun elemen budaya organisasi jika berdiri sendiri dapat secara individu mendukung perubahan yang diinginkan sepeerd halnya jika elemen budaya organisasi tersebut berdiri sendiri maka tidak akan dapat mendefinisikan budaya orgardsasi. Satu contoh kasus adalah masalah penurunan target penjtialan suatu perusahaan. Manajer pemasaran menyimpulkan *customer service* merupakan masalah utama yang mempengaruhi pertumbuhan pendapatan perusahaan. Setelah dilakukan analisa ternyata pelayanan tidaklah buruk, tetapi pesaing memiliki kualitas *customer service* yang lebih baik. Untuk mengatasi masalah tersbut pihak manajemen melaksanakan kebijakan untuk memperbaiki kualitas *customer service* dengan memberikan *training* terhadap karyawan dan tidak memberikan toleransi terhadap mereka yang memiliki jiwa *customer service* yang buruk. Tetapi penerapan kebijakan tersebut tidak mempengaruhi pertumbuhan pendapatan perusahaan. Contoh diatas menunjukkan bahwa pengelolaan terhadap dua komponen budaya organisasi yaitu *training* dan komunikasi tetap mengalami kegagalan dalam implementasi kebijakan perubahan. Oleh karena itu untuk memutuskan komponen mana yang akan digunakan dalam pelaksanaan perubahan organisasi perlu dilakukan penyaringan tujuan perubahan yang diinginkan (*desired change*) terhadap semua komponen budaya organisasi tersebut sehingga dapat diputuskan pada bagian mana perubahan harus dilakukan.

Pelaksanaan proses perubahan memerlukan keterlibatan individu dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi untuk melaksanakan dan mengelola proses perubahan secara berkesinambungan karena perubahan tanpa pengelolaan akan menyebabkan kegagalan dalam pencapaian tujuan. Untuk mengetahui dampak proses perubahan terhadap organisasi dapat dilihat dari perubahan perilaku (*behavioral observation*) setiap individu dalam, organisasi baik pihak manajemen maupun anggota organisasi untuk melihat

apakah proses perubahan telah terjadi, misalnya dengan melihat apakah ada perbaikan kualitas pelayanan konsumen, peningkatan tim kerja, atau komunikasi yang lebih baik. Selain itu dapat dilihat dari *feedback* pihak manajemen maupun anggota terhadap organisasi yang merupakan sumber utama. untuk mengetahui perubahan persepsi tentang kepuasan kerja setelah adanya proses perubahan.

Komunikasi

Komunikasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja .Hal ini mengindikasikan pentingnya organisasi untuk memperhatikan komunikasi yang berjalan di dalamnya.. Dengan demikian kunci komunikasi yang penting dari sisi karyawan adalah kepuasannya dalam menjalin komunikasi dengan atasan. Sebagai sebuah organisasi pemerintahan, hubungan antara karyawan dan atasan dalam perusahaan di sektor publik. menjadi aspek yang penting bagi karyawan. Budaya organisasi pemerintahan yang masih menekankan pada kuatnya pengaruh atasan menyebabkan para karyawan kurang memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya dan mengeluarkan ide atau gagasannya karena adanya ketakutan gagasan tersebut akan bersinggungan dengan kepentingan atasan. Oleh karenanya, kepuasan dalam menjalin komunikasi yang baik dengan atasan menjadi sebab penting bagi munculnya kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya komunikasi yang baik maka karyawan dapat mengemukakan pandangannya secara lebih bebas atas dasar kedekatan hubungannya dengan atasan. Begitu pula sebaliknya, program-program organisasi yang diketahui oleh atasan dapat disosialisasikan dengan baik kepada para karyawan selama diantara mereka terjadi komunikasi yang memuaskan.

Kompensasi

Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan pentingnya organisasi sektor publik untuk memperhatikan kompensasi yang diberikan organisasi kepada para karyawan. Adanya pengakuan

sebaiknya dilakukan kepada para karyawan yang berkinerja baik atau berprestasi. Pimpinan perlu mengakui kelebihan kemampuan dari para karyawannya karena ini akan menjadi pendorong kuat bagi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengembangkan dirinya akan menumbuhkan kepuasan kerjanya karena mereka memiliki kesempatan untuk bekerja dengan lebih baik lagi dan memberi kemajuan bagi organisasi

Kesimpulan

Perubahan lingkungan eksternal akan memberikan konsekuensi bagi organisasi untuk melakukan perubahan baik dalam hal sistem, operasi, maupun prosedur sehingga organisasi tetap dapat bertahan hidup dalam lingkungan bisnisnya. Proses perubahan organisasi harus berjalan terus menerus, sehingga proses perubahan harus dilaksanakan dan dikelola sebaik mungkin karena tanpa pengelolaan akan mengakibatkan kegagalan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Dalam mengelola perubahan inilah diperlukan keterlibatan individu baik pihak manajemen maupun anggota organisasi yang masing-masing memiliki peran penting dalam proses perubahan.

Salah satu mediator yang sangat penting dalam proses ini adalah budaya organisasi, karena selain berfungsi sebagai sosial kontrol yang mengatur perilaku dan memotivasi individu untuk terlibat dalam proses perubahan dan mau melaksanakan perubahan tersebut, budaya organisasi juga berperan penting dalam mengidentifikasi cara terbaik melaksanakan perubahan organisasi melalui *cultural screen* sehingga tercapai efektifitas implementasi kebijakan perubahan yang dilaksanakan.

Komunikasi merupakan salah satu sarana yang penting dalam lingkungan perusahaan. Sebagai sebuah organisasi pemerintahan, hubungan antara karyawan dan atasan dalam perusahaan di sektor publik. menjadi aspek yang penting bagi karyawan. Budaya organisasi pemerintahan yang masih menekankan pada kuatnya pengaruh atasan menyebabkan para karyawan kurang memiliki kesempatan untuk

mengembangkan kemampuannya dan mengeluarkan ide atau gagasannya karena adanya ketakutan gagasan tersebut akan bersinggungan dengan kepentingan atasan. Oleh karenanya, kepuasan dalam menjalin komunikasi yang baik dengan atasan menjadi sebab penting bagi munculnya kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya komunikasi yang baik maka karyawan dapat mengemukakan pandangannya secara lebih bebas atas dasar kedekatan hubungannya dengan atasan.

Selain itu, pemberian kompensasi juga harus diperhatikan oleh perusahaan. Karena kompensasi inilah yang akan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan karyawan. Dengan adanya sistem pemberian kompensasi yang sesuai maka karyawan akan menunjukkan kinerja yang baik yang akan memiliki dampak terhadap kinerja perusahaan di sektor publik.

Saran Dan Rekomendasi

Saran

- a. Perusahaan perlu untuk meningkatkan semangat profesionalisme dalam organisasi agar sejalan dengan semangat profesionalisme. Profesionalisme selama ini masih menjadi kendala utama dalam organisasi sektor publik karena adanya semangat feodalisme akibat struktur organisasi. Seorang atasan dipandang sebagai pihak yang selalu benar dan kurang etis jika dikritik oleh para anak buah atau karyawannya. Seharusnya pihak perusahaan mulai melakukan penilaian secara objektif terhadap karyawan dan atasan berdasarkan atas kinerja dan pandangan positifnya. Selama semua masukan itu bersifat baik bagi kemajuan perusahaan maka harus mendapat dukungan dari pihak-pihak di dalamnya.
- b. Perusahaan yang bergerak di sektor publik perlu membangun sistem komunikasi yang langsung dan terbuka antar karyawan serta menjamin adanya aliran informasi yang kontinyu dalam organisasi. Sebagai contoh sistem komunikasi secara langsung dapat dilakukan dengan cara meminimalisasi prosedur-

prosedur birokrasi yang menghambat komunikasi antar karyawan dengan pihak atasan. Jika ini dapat dilakukan maka semua informasi yang bermanfaat akan dapat digunakan dan akan mengurangi ketidakjelasan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

- c. Sebagai perusahaan di sektor publik, perusahaan mungkin saja tidak berwenang untuk menentukan gaji yang diterima para karyawannya. Oleh karenanya untuk meningkatkan kinerja para karyawan, pihak perusahaan dapat mengambil kebijakan dalam hal tunjangan atau intensif kerja mereka. Artinya para karyawan diberi kesempatan untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi jika mereka mampu menunjukkan kinerja yang makin baik. Selain itu pihak perusahaan juga dapat memberikan penghargaan-penghargaan kepada para karyawannya sebagai bentuk kepedulian organisasi atas upaya para karyawannya.

Rekomendasi

Dari beberapa saran yang ada maka, direkomendasikan perusahaan di sektor publik harus memperhatikan adanya budaya organisasi yang berlaku di perusahaan. Karena budaya organisasi akan mempengaruhi profesionalisme karyawan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan dan pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, Lina dan Ellitan, Lena, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam bisnis modern*, Alfabeta, Bandung
- Daultram, B. Lund, 2003, “ Organizational Culture and Job Satisfaction ”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 No.3, p.219 – 236
- Hardjanti. Titi, 2007, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasional, Komunikasi, Kompensasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kpp Semarang Timur*, Tesis, STIE STIKUBANK, Semarang
- Hasibuan, 2003, *manajemen Sumberdaya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Koesmono, Teman, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, <http://puslit.petra.ac.id/puslit/journal/>