

KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KONSEP *PERCEPTION*, *POTENTIAL* DAN *PRACTICE* DALAM PERSPEKTIF *SIX-P (6-P)*

STUDI KASUS PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk.

Oleh : Chandra Fitra Arifianto

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja organisasi dengan menggunakan konsep *perception*, *potential* dan *practice* dalam perspektif *Six-P(6-P)*. Penelitian ini melihat kondisi sebelum dan sesudahnya dengan investasi sosial organisasi dengan mengimplementasikan 6-P ke dalamnya.

Penelitian ini berbentuk kualitatif melalui metode wawancara kepada *stakeholder* dengan menyajikan variabel-variabel yang diturunkan dari teori proses pelatihan sebagai suatu investasi sosial. Penelitian ini menggunakan teori proses pelatihan dimana telah dimodifikasi dengan memasukkan teori-teori tambahan untuk memberikan makna lebih dari variabel-variabel yang digunakan.

Penelitian ini menemukan bahwa PT Semen Gresik (Persero) Tbk. berhasil mengembangkan *individual social responsible*, kesadaran dari individu untuk selalu bertanggung jawab terhadap setiap tindakannya yang berdampak terhadap komunitas dan organisasi.

Kata kunci: Kinerja organisasi, Konsep 6-P, Teori Proses Pelatihan.

PENDAHULUAN

LATAR BELAKANG

Dewasa ini, suatu perusahaan selain mempunyai tujuan untuk memperoleh keuntungan, perusahaan ini juga dituntut untuk memenuhi tanggung jawab sosial (*Corporate Social Responsibility*) tertentu. Namun berbagai pendapat saling berargumentasi tentang kepentingan relatif antara profitabilitas dan tanggung jawab sosial (*Corporate Social Responsibility*) ini. Ada pihak yang mendukung bahwa profitabilitas adalah tujuan utama dari perusahaan dan tanggung jawab sosial (*Corporate Social Responsibility*) yang

ditanggung hanyalah yang masuk dalam kerangka hukum terkait dengan keberadaan perusahaan itu. Sementara itu, pihak lainnya berpendapat bahwa perusahaan tidaklah sekadar sebuah entitas ekonomi, tetapi juga institusi sosial, yang berada dalam suatu lingkungan sosial, dan membawa serta tanggung jawab sosial yang tinggi. Dalam pandangan ini, perusahaan secara moral mempunyai tanggung jawab terhadap semua pihak dan profitabilitas hanyalah sarana untuk melakukan tanggung jawab tersebut (Arianto, 2008).

Namun untuk saat ini, faktor keuangan tidak cukup untuk menjadikan perusahaan mampu mencapai keberlanjutan (*sustain*). Faktor keuangan merupakan salah satu dari beberapa faktor lainnya. Pada tahun 1992, Peter F. Drucker pernah menyatakan bahwa perusahaan modern itu harus tidak bisa mengesampingkan aspek komunitas (masyarakat). Sehingga segala kinerja perusahaan tetap memperhitungkan faktor komunitas. Perusahaan sendiri merupakan bagian dari suatu komunitas itu sendiri. Jadi selain faktor keuangan, faktor komunitas merupakan salah satu faktor lain yang juga perlu diperhatikan.

Pembenaran di atas adalah salah satu contoh pengukuran kinerja perusahaan selain dari faktor keuangan. Dari akar pemikiran tersebut, Marker, Johnsen, dan Maxwell (2009) berusaha menjawab problematika metode pengukuran kinerja organisasi/perusahaan melalui suatu metode yaitu: Enam-P (*Six-P*). Konsep Enam-P (*Six-P*) merupakan penggabungan konsep dari beberapa pendekatan teori organisasi, yaitu *perception*, *potential*, dan *practice*, yang diambil dari tiga level awal milik Kirkpatrick. Selanjutnya adalah *profit*, *planet*, dan *people*, yang mengutip dari *Triple Bottom Line* milik John Elkington. Jadi konsep tersebut memasukkan konsep CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang disepakati

sebagai satu-satunya jalan untuk melaju berkelanjutan (*World Business Council for Sustainable Development*, 2000) ke dalam ranah pengembangan perusahaan.

Penerapan CSR sendiri tak terkecuali juga banyak dijalankan pada sektor industri. Terlebih lagi pada sektor industri semen sendiri, dimana kerusakan alam seringkali disebutkan sebagai dampak terhadap kinerja perusahaan tersebut. Namun hal tersebut merupakan satu bagian dari beberapa aspek untuk melihat kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan. Memang tanpa adanya bahan baku, produksi tidak akan jalan. Apabila secara finansial kurang, perusahaan juga terhambat kinerjanya.

Mengingat bahwa semakin berkembangnya sektor industri semen seiringnya perkembangan pengetahuan manajemen menuntut semua industri untuk jeli dan cermat dalam melihat kinerja perusahaannya. Selain sinergisitas *profit*, *planet* dan *people*, Carleton (2009) juga berusaha menilai kinerja perusahaan dari faktor internal dengan menambahkan nilai melalui *partnership* dan sistem pemikiran ke dalam suatu perusahaan. Marker, Johnsen dan Maxwell (2009) mencoba mengurut pernyataan *The International Society for Performance Improvement* bahwa prinsip pertama adalah mengusahakan diri sendiri untuk dalam segala tindakan untuk memberi

nilai tambah terhadap klien, pelanggan, dan lingkungan.

Untuk menuju ke arah tersebut, Sharma, Sharma dan Devi (2009) menambahkan bahwa manajemen sumber daya manusia untuk dapat mendorong praktik-praktik berkelanjutan kepada karyawan. Sehingga karyawan dapat dijadikan sebagai duta perusahaan tersebut. Untuk merealisasikannya, kembali Sharma, Sharma dan Devi (2009) mengusulkan sebuah tindakan CSR sebagai bentuk dari *corporate citizenship* untuk mengembangkan budaya CSR.

RUMUSAN MASALAH

Di dalam penelitian ini, konsep yang digunakan merupakan penambahan faktor lain yang dianggap perlu untuk mengukur kinerja organisasi. Konsep yang dikembangkan oleh Marker, Johnson dan Maxwell (2009) ini memasukkan 3 faktor lain, yaitu: *perception*, *potential* dan *practice*. Istilah yang digunakan di dalam konsep ini adalah elemen. Jadi konsep ini meneropong kinerja organisasi melalui 3 (tiga) elemen tersebut. *Perception*, *potential* dan *practice* yang merupakan faktor internal perusahaan. Sehingga pemahaman CSR secara internal akan menunjang pelaksanaan CSR ke luar perusahaan (eksternal).

Jadi perumusan masalah untuk penelitian ini adalah bagaimanakan kinerja

dengan konsep *Perception*, *Potential* dan *Practice* dalam perspektif *Six-P* (6-P)?

BATASAN MASALAH

Di dalam penelitian ini, ketiga elemen tersebut yang akan dijadikan acuan di dalam melihat kinerja PT Semen Gresik (Persero) Tbk. Jadi pembatasan penelitian ini hanya bertempat di PT Semen Gresik (Persero) Tbk. sehingga kurang bisa untuk mengeneralisasikan kondisi perusahaan lain dan juga menggunakan 3 (tiga) konsep awal dari konsep 6-P. Penelitian ini hanya melihat dari satu dimensi (teori) saja.

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan integrasi CSR di dalam kinerja internal perusahaan yang juga berdampak terhadap kinerja eksternal. Jadi ruang lingkup penelitian ini sebenarnya menyentuh ranah pengembangan perusahaan yang didasari konsep CSR, antara lain:

- Untuk menganalisis kinerja perusahaan berdasarkan *perception*.
- Untuk menganalisis kinerja perusahaan berdasarkan *potential*.
- Untuk menganalisis kinerja perusahaan berdasarkan *practice*.

RANGKUMAN TEORITIK

Pada bab ini, peneliti akan menjelaskan terlebih dahulu tentang

konsep keberlanjutan (*sustainability*) sebagai tujuan utama dari semua perusahaan.

Keberlanjutan (*Sustainability*)

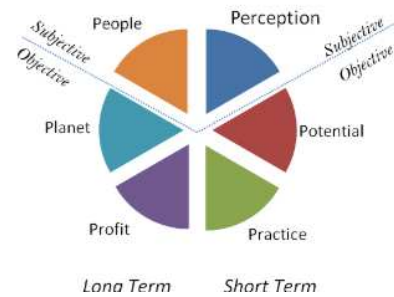
Keberlanjutan(*sustainability*) seringkali kita dengar dari waktu ke waktu. Hawken(1993) dalam Marker dkk(2009) menjelaskan keberlanjutan merupakan pernyataan ekonomi dimana pemenuhan terhadap lingkungan yang dituntut oleh masyarakat dan pasar tanpa mengurangi kemampuan lingkungan untuk menyediakan sumber daya bagi generasi mendatang.

Owen dkk(2001) mendefinisikan perusahaan yang berkelanjutan (*sustainable organization*) merupakan organisme yang sangat adaptif, yang berevolusi terhadap rintangan dan bertahan melalui adaptasi tersebut. Jadi inti dari keberlanjutan (*sustainability*) adalah adanya pengelolaan pemanfaatan sumber daya yang terbatas ini dengan memperhitungkan masa depan sehingga diharapkan perusahaan itu sendiri dapat berlanjut untuk jangka waktu yang lebih lama melalui suatu proses adaptasi.

Enam-P (*Six-P*)

Bentuk konsep tersebut sebagai berikut:

Gambar 1 DIAGRAM TEORI 6-P



Sumber: Marker dkk (2009)

Marker dkk (2009) menjelaskan bahwa dari enam elemen tersebut kemudian terbagi atas *short term* dan *long term*. Elemen-elemen *short term* antara lain: *perception*, *potential* dan *practice*; yang dapat diakses baik dengan segera. Sedangkan *long term* memiliki elemen-elemen berupa *people*, *planet*, dan *profit*; yang tidak mudah untuk diakses sehingga seringkali membutuhkan waktu.

Selain itu, elemen-elemen tersebut juga dibagi terdiri atas *subjectivity* dan *objectivity*. Dua elemen teratas (*people* dan *perception*) merupakan bentuk subjektifitas yang akan direspon atau dinilai baik secara individual (*personal reaction*) maupun kolektivitas (*societal judgements*). Jadi penilaian terhadap apa yang terjadi dapat berupa subyektivitas. Sedangkan empat elemen lainnya (*planet*, *profit*, *potential*, dan *practice*) dapat dimasukkan ke dalam objektivitas karena dapat dilihat dari pengukuran-pengukuran kinerja tertentu (Marker dkk, 2009).

Dalam penelitian ini, peneliti hanya memfokuskan pada *shortterm elements* dimana ketiga-tiganya mengacu dari tiga

level pertama pada Level Evaluasi yang disusun oleh Kirkpatrick (1987).

1. *Perception*

Elemen tersebut sama dengan *Reaction* pada level 1 dari Kirkpatrick, yaitu emosi yang diungkapkan individu atau persepsi intuisi terhadap stimulus. Bagaimana individu atau organisasi tersebut bereaksi ketika harus dihadapkan pada suatu kondisi atau situasi tertentu. Karena persepsi ini melibatkan proses kognitif, maka sangat dipengaruhi oleh pengalaman, cakrawala dan pengetahuan individu itu sendiri. Lebih lanjut lagi dijelaskan oleh Robbins (2003) bahwa meskipun individu-individu memandang pada satu objek yang sama, mereka dapat mempersepsikannya berbeda-beda.

2. *Potential*

Elemen ini juga sama dengan level 2 dari Kirkpatrick, yaitu *Learning*, sejauh mana perubahan terjadi pada diri individu berupa perubahan sikap, bertambahnya pengetahuan, dan meningkatnya keterampilan sebagai hasil dari informasi-informasi yang diperolehnya. Solomon (2004) menambahkan *learning* (pembelajaran) sebagai perubahan perilaku yang permanen yang dikarenakan oleh pengalaman. Pembelajaran merupakan proses yang berjalan terus-menerus (*ongoing process*). Jadi manusia tidak akan pernah berhenti untuk belajar sampai dia

meninggal. Bentuknya dapat berupa pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skill*), dan sikap (*attitude*).

3. *Practice*

Elemen tersebut mengacu pada Kirkpatrick level 3, *Behavior*. Sama seperti *behavior, practice* merupakan bagaimana individu memilih untuk menerima ilmu, *skill*, atau stimulus baru sehingga memunculkan keinginan atau ketertarikan. Sehingga dari sini munculnya sebuah perilaku atau kebiasaan dari stimulus yang diterimanya.

Perilaku sendiri tidak hanya merupakan berbentuk instrumental dan kalkulatif, tetapi juga melibatkan ekspresi perasaan, sikap, dan nilai-nilai sebagai sarana untuk menegaskan identitas diri sendiri (Shamir dkk., 1993 dalam Mayfield dan Taber, 2009).

Selanjutnya untuk mencapai suatu proses yang kesinambungan, perusahaan memang harus dan perlu untuk menyeimbangkan ketiga elemen. Yaitu elemen *profit, planet* dan *people* atau biasa dikenal dengan istilah *Triple Bottom Lines* (TBL). Namun untuk menuju di sana perlu adanya kinerja perusahaan yang benar-benar memahami suatu koridor CSR itu sendiri. Konsep di atas meyakini bahwa apabila suatu perusahaan dengan kesungguhan hati & benar-benar telah mengintegrasikan CSR sebagai suatu visi dan misi perusahaan, maka dengan

mudahnya untuk menjalankan kewajiban TBL.

Sedangkan tiga elemen pertama: *perception*, *potential* dan *performanc* merupakan suatu proses dimana pengintegrasian CSR seharusnya terjadi. Ketika suatu stimulus masuk (baik terstruktur ataupun tidak terstruktur, mengikat ataupun tidak) ke dalam suatu perusahaan, tentu saja perusahaan tersebut akan bereaksi (*perception*) terhadap stimulus yang ada/masuk. Inilah yang dianggap sebagai proses adaptasi perusahaan terhadap perubahan yang ada di luar. Dalam kasus ini, stimulus dari luar dapat berupa tuntutan atau kesadaran untuk melakukan CSR.

Untuk selanjutnya, perusahaan akan melakukan sebuah pertimbangan atau meneruskan terhadap reaksi sebelumnya. Pada tingkat ini, pimpinan perusahaan memiliki peran penting di dalam mengarahkan perusahaan tersebut untuk mengintegrasikan CSR ke dalam perusahaannya. Bentuk kebijakan dapat berupa pemberian pengetahuan, keterampilan hingga sikap yang sesuai dengan koridor CSR (*potential*). Setelah CSR tersebut berhasil diintegrasikan ke dalam perusahaan, maka proses implementasi akan berlanjut. Semua pihak yang berada di dalam naungan perusahaan tersebut akan menjalankan kebijakan-

kebijakan CSR tersebut. Di sinilah perilaku/kebiasaan (*performance*) terbentuk. Jadi munculah perusahaan yang menjalankan CSR secara internal.

Selanjutnya secara otomatis, perusahaan tersebut akan menjalankan program-program yang secara sadar dan tidak sadar telah mencerminkan CSR. Tentu saja, perusahaan tersebut akan mengarahkan segala program tersebut menuju keseimbangan TBL.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Carleton (2009). Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Yin (2000) menjelaskan bahwa studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang (1) menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, (2) batas-batas antara fenomena di dalam konteks tak tampak tegas, (3) multi sumber bukti dimanfaatkan.

Penelitian ini bermaksud untuk menjawab pertanyaan penelitian yang digunakan, yaitu “bagaimana” dan “mengapa”. Pertanyaan-pertanyaan tersebut pada dasarnya lebih bersifat eksplanatoris dan lebih mengarah ke penggunaan strategi-strategi studi kasus.

Metode penarikan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu penarikan sampel

berdasarkan pertimbangan dimana sampel yang dipilih didasarkan pada kriteria-kriteria tertentu. Sampel yang dipilih yaitu karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. dan *stakeholder* eksternal (binaan, supplier, masyarakat, dan konsumen).

Di dalam keperluan penelitian studi kasus, data atau bukti bisa berasal dari enam sumber, yaitu: dokumen, arsip, wawancara, pengamatan langsung, observasi partisipan dan perangkat fisik (Yin, 2000).

Selain itu, penelitian ini menggunakan metode pengumpul data berupa wawancara

mendalam (*depth interview*) dan observasi dengan atau terhadap subjek penelitian yang terpilih.

Penelitian ini sendiri menggunakan jenis wawancara dengan pedoman terstandar yang terbuka karena memudahkan peneliti dalam melihat isu-isu yang diliput secara runtut. Sehingga peneliti dapat terbantu menyalurkan ide-ide dengan mempersiapkan pertanyaan wawancara terlebih dahulu secara rinci. Untuk mengukur validitasnya, penelitian ini menggunakan *face validity* dimana pertanyaan-pertanyaan yang akan

Tabel 1 INDIKATOR-INDIKATOR TIGA ELEMEN KONSEP 6-P

Variabel	Definisi	Indikator	Referensi
<i>Perception</i>	proses bagaimana individu melakukan seleksi, pengaturan dan penginterpretasian terhadap informasi yang diterimanya untuk menciptakan gambaran yang berarti.	1. Keefektifan informasi 2. Implementasi informasi 3. Benefit informasi	Marker, Johnson dan Maxwell (2009); Kotler (2000); Robbins (2003)
<i>Potential</i>	pengaruh yang ditimbulkan baik dari stimulus terstruktur ataupun tidak terstruktur dan berbentuk pengetahuan (<i>knowledge</i>), kemampuan (<i>skill</i>), dan sikap (<i>attitude</i>).	1. Pengetahuan 2. <i>Skill</i> 3. Sikap	Marker, Johnson dan Maxwell (2009); Solomon (2004); Meliono (2007)
<i>Practice</i>	tindakan yang dipengaruhi lingkungan baik berupa adat, sikap, emosi, nilai, etika, dan sebagainya yang akan memberi pengaruh terhadap organisasi (atau subsistem) baik secara internal dan eksternal.	1. Implementasi pengetahuan 2. Implementasi <i>skill</i> 3. Implementasi sikap 4. Pengaruh tindakan ke organisasi	Marker, Johnson dan Maxwell (2009); Shamir dkk., (1993); Albatricin dkk (2005)

diajukan kepada subyek terlebih dahulu dipelajari oleh ahli CSR internal perusahaan. Kepala Divisi PKBL PT Semen Gresik (Persero) Tbk. telah melakukan pengabsahan terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut.

Sedangkan melalui konsep *Six-P*(6-P) yang digunakan, peneliti akan menggunakan tiga elemen pertamadan di tiap-tiap elemen tersebut terdapat beberapa indikator, yaitu:

1. *Perception*, memiliki indikator-indikator berupa: keefektifan informasi, pengimplementasian informasi, dan *benefit* dari informasi tersebut.
2. *Potential*, memiliki indikator-indikator berupa: pengetahuan terhadap stimulus, *skill* terhadap stimulus, dan sikap.
3. *Practice*, memiliki indikator-indikator berupa: implementasi dari kelanjutan pemahaman, *skill*, dan sikap serta pengaruh tindakannya terhadap perusahaan.

Penelitian ini menggunakan analisis tematik sebagai dasar analisis data penelitian. Analisis tematik merupakan proses mengode informasi yang dapat menghasilkan daftar tema, model tema atau indikator yang kompleks, kualifikasi yang biasanya terkait dengan tema itu atau hal-hal di antara/gabungan dari yang telah disebutkan (Poerwandari, 2001).

Pola atau tema tersebut tampil seolah secara acak dalam tumpukan informasi yang tersedia. Tahap penemuan "pola" ini disebut sebagai *seeing*. Selanjutnya pola yang telah ditemukan tersebut diklasifikasikan (*seeing as*) dan diberi label, definisi atau deskripsi (Boyatzis dalam Poerwandari, 2001).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bagian ini akan membahas data-data yang diperoleh dari penelitian yang kemudian akan membahas tentang kinerja PT Semen Gresik (Persero) Tbk dari aspek *perception*, *potential* dan *practice*. Kinerja perusahaan ini hanya diukur dari sisi internalnya saja (apabila mengacu dari perspektif teori 6-P) karena peneliti melihat bahwa faktor internal ini merupakan hal utama dimana suatu perusahaan perlu dan harus membentuk iklim CSR di dalam internalnya. Yang kemudian dengan lebih mudah bagi organisasi untuk menjalankan program CSR ke luar perusahaan (eksternal).

Sebelumnya peneliti menginfokan deskripsi dari subjek penelitian. PT Semen Gresik (Persero) Tbk. merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang membangun pabrik semen di Gresik, Jawa Timur dan didirikan tahun 1953 sebagai perusahaan negara dengan

nama NV Pabrik Semen Gresik dan mulai beroperasi setelah diresmikan pada tanggal 7 Agustus 1957 oleh Presiden RI pertama, Ir. Soekarno, dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun. Dalam perkembangannya, pada tahun 1969 status pabrik semen ini berganti sebagai perseroan dan diikuti pergantian nama menjadi PT Semen Gresik (Perseroan). Seiring dengan semakin berkembangnya usahanya dan bertambahnya produksinya, pada tanggal 8 Juli 1991, PT Semen Gresik mencatatkan dirinya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya (kini menjadi Bursa Efek Indonesia) serta merupakan BUMN pertama yang *go public* dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat. Komposisi pemegang saham pada saat itu adalah: Pemerintah RI 73% dan masyarakat 27%.

PT Semen Gresik (Persero) Tbk. merupakan perusahaan yang memiliki komitmen tinggi untuk melakukan kewajibannya terhadap *stakeholder*. Direktur Utama PT Semen Gresik (Persero) Tbk., sendiri meyakini bahwa aktivitas Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) serta Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) untuk mewujudkan hubungan yang serasi, seimbang dan sesuai dengan lingkungan, nilai, norma, dan budaya masyarakat setempat (Laporan Tahunan 2009).

PT Semen Gresik (Persero) Tbk. selalu menjalankan etika bisnis di dalam setiap sektor profesionalitas. Dari sinipun, PT Semen Gresik (Persero) Tbk. melakukan persaingan bisnis dengan sehat. Mereka pun juga sudah menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) di dalam setiap aktivitasnya. Jadi siapapun memiliki kemudahan akses untuk melihat kinerja PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Yang menarik dan merupakan inti utama dalam pelaksanaan CSR di internal perusahaan adalah semua karyawan PT Semen Gresik, Tbk. berkewajiban untuk bertindak dan berpedoman secara berCSR. Karyawan PT Semen Gresik, Tbk. harus melakukan setidaknya *Individual Social Responsibility* (ISR). Misalkan karyawan baru, mereka dianjurkan untuk tidak bergaya hidup mewah dengan gaji dan fasilitas yang mereka peroleh. Selain itu, bagi karyawan yang melintasi jalan pedesaan menuju pabrik diperintahkan untuk tidak kebut-kebutan. Itulah salah satu contoh bentuk komitmen karyawan PT Semen Gresik, Tbk terhadap ISR.

Namun sikap karyawan seperti yang diinginkan tersebut tidak serta merta mudah untuk dilakukan. Perlu adanya komitmen dan program riil dari perusahaan untuk dapat mengubah sikap karyawannya tersebut. Berikut bentuk komitmen yang sudah dijalankan melalui analisis *perception, potential* dan *process*.

Analisis Short Term Elements

Perception

Di dalam suatu operasionalisasi perusahaan, tak bisa lepas dari adanya tuntutan faktor eksternal. Adanya tuntutan dari komunitas sekitar, peraturan-peraturan baru, permasalahan lingkungan hingga persaingan usaha memunculkan gejala di dalam perusahaan. Ini merupakan suatu hal yang lazim seiring semakin majunya peradaban dan juga kedewasaan *stakeholder* yang tumbuh subur hingga kini.

Namun hendaknya semua itu perlu disikapi dengan kedewasaan. Perubahan yang ditanggapi secara benar akan menjadikan perusahaan tersebut mampu untuk beradaptasi. Di sinilah nilai yang ditekankan agar perusahaan mampu untuk berjalan maju dengan segala keeksistensinya.

Stimulus itu sendiri dapat berupa peraturan-peraturan yang dikeluarkan pemerintah. Ini juga yang telah dialami oleh PT Semen Gresik (Persero) Tbk. dimana mereka dihadapkan dengan SK KepmenBUMN No V MPU tahun 2007 tentang alokasi dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dari laba bersih setelah pajak dan UU Perseroan

Terbatas No 40 pasal 74 tahun 2008 tentang kewajiban pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Lingkungan (TJSL). Dengan adanya perubahan peraturan-peraturan tersebut, tentu menimbulkan gejala di dalam internal PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Nada-nada negatif terdengar di kalangan internal karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. mengingat bahwa pelaksanaan kewajiban-kewajiban di atas membutuhkan dana yang besar, sedangkan mereka tentu saja menginginkan dana sebesar itu hendaknya dibagi-bagikan kepada mereka daripada dihibahkan begitu saja untuk masyarakat luar perusahaan. Selain itu ada juga sumbangan yang tidak jelas dan begitu besar yang diberikan kepada binaan namun tidak tahu harus diapakan dana sebesar itu. Perusahaan ini juga masih belum memiliki pemahaman paradigma tentang CSR yang benar, sehingga seringkali dana CSR yang besar dikelola secara tidak tepat (misal: pendirian gapura, pembiayaan tamu Pemda, dan sebagainya). Di sinilah *perception* yang dimunculkan setelah adanya stimulus dari luar menerobos kekuasaan internal.

Melihat adanya reaksi seperti itu, PT Semen Gresik (Persero) Tbk. segera memberikan porsi khusus terhadap CSR. Sejalan dengan komitmen untuk berubah, karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. diberikan pelatihan tentang CSR secara berkala. Mulai dari jajaran direksi hingga karyawan baru tanpa terkecuali sehingga diharapkan memiliki

kesantunan di dalam bermasyarakat. Selain itu, PT Semen Gresik (Persero) Tbk. berharap pelatihan tersebut dapat mengubah paradigma karyawan-karyawan baru sehingga mampu bersikap etis ke depannya dengan menghormati adat-istiadat serta tidak memunculkan sinisme dari masyarakat sekitar yang memiliki taraf hidup yang rendah.

Perception

SEBELUM	INDIKATOR	SESUDAH
Perusahaan hanya sebatas menjalankan aturan yang ada Apabila ada reaksi dari eksternal, perusahaan menggunakan pihak ketiga (militer)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keefektifan informasi 2. Implementasi informasi 3. Benefit informasi 	CSR sudah diterapkan menjadi strategi manajemen untuk dapat melanggengkan perusahaan dimana CSR dianggap sebagai investasi

pemahaman CSR secara benar dan tepat.

Pemberian pelatihan terkait CSR kepada para karyawan itu, lambat laun mengubah paradigma mereka. Pemberian pelatihan tersebut lebih ditekankan kepada karyawan baru, dimana mereka ditekankan untuk memiliki etika di dalam bertindak selama di area PT Semen Gresik (Persero) Tbk. Pelatihan yang diberikan selama masa orientasi karyawan baru tersebut sebagai pelengkap pelatihan-pelatihan terhadap operasional perusahaan. Melalui pelatihan tersebut, karyawan baru memiliki kecakapan dalam bekerja serta memiliki

Awal muasalnya diadakannya pelatihan tersebut karena perusahaan melihat bahwa keefektifan pengelolaan lingkungan dan sosial tidak terlihat karena selama ini pelaksanaannya hanya sebatas mengikuti aturan. Pasca kemunculan peraturan tersebut, perusahaan semakin memahami konsep CSR dengan mendalam seiring bergesernya paradigma karyawan di dalam lingkup perusahaan tersebut. Inilah yang kemudian apabila dikembangkan dengan baik akan dapat menjadi suatu investasi sosial (*social investment*) bagi perusahaan.

Potential

minimum sertifikasi CDO (*Community*

Potential

SEBELUM	INDIKATOR	SESUDAH
Tidak seorang karyawanpun yang memiliki pemahaman dan kapabilitas dalam ranah CSR	1. Pengetahuan 2. Skill 3. Sikap	Semua karyawan mendapatkan training CSR dan karyawan yang menangani CSR sudah bersertifikasi CDO (<i>Community Development Officer</i>)

Seiring semakin sadarnya PT Semen Gresik (Persero) Tbk. terhadap adanya kewajiban untuk menjalankan prosedur CSR, perusahaan kemudian dengan lekas menemukan paradigma yang tepat untuk ‘rel’ perusahaan ke depan. Pemberian pelatihan-pelatihan tersebut menjadikan adanya perubahan paradigma perusahaan yang termaktub di dalam visi dan misi perusahaan. Selain itu, untuk karyawan-karyawan yang berkecimpung di dalam bagian CSR PT Semen Gresik (Persero) Tbk. harus sudah mengantongi

Development Officer) yang diperolehnya lewat pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan organisasi-organisasi CSR baik nasional maupun internasional.

Ini lah yang dapat dikatakan sebagai *potential*, dimana perubahan paradigma perusahaan yang diakibatkan adanya perubahan pandangan karyawan terhadap CSR. Selain itu juga semakin bertambahnya pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skill*), dan sikap (*attitude*) karyawan terhadap paradigma CSR menjadikan PT Semen Gresik (Persero)

Practice

SEBELUM	INDIKATOR	SESUDAH
Pelaksanaan CSR hanya sebagai bentuk kepatuhan terhadap undang-undang sehingga perusahaan menganggapnya sebagai dana hibah (tidak ada manfaat)	1. Implementasi pengetahuan 2. Implementasi skill 3. Implementasi sikap 4. Pengaruh tindakan ke organisasi	Pelaksanaan CSR sudah melibatkan stakeholder (karyawan, pemerintah, binaan, LSM, dan masyarakat) sehingga para stakeholder merasa memiliki perusahaan tersebut dan selalu mendukung kebijakan program CSR yang ada

Tbk. telah siap untuk menjalankan kaidah CSR sesuai alurnya.

Practice

Setelah memiliki dasar pengetahuan dan *skill* yang mumpuni, proses pelaksanaan CSR dapat terlaksana secara efektif dan tepat sasaran. Mulai di internal perusahaan, dimana para karyawan mulai menghargai kearifan lokal, seperti tidak kebut-kebutan di jalan menuju pabrik, tidak menunjukkan gaya hidup mewah di masyarakat sekitar, mematuhi lalu lintas, dan sebagainya.

Sejalan dengan perilaku tersebut, perusahaan secara reguler juga memberikan bantuan tidak hanya berupa dana, namun juga pengetahuan. Di sinilah tahap berikut (pelaksanaan CSR eksternal) akan berjalan dengan sendirinya laiknya aliran sungai. Hal ini terjadi karena paradigma CSR telah menjadi integritas pada diri karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. Tahap ini yang disebutkan sebagai *practice*. Mengingat kapabilitas karyawan ternyata tidak terbatas pada karyawan yang berkecimpung di ranah CSR perusahaan. PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pun tidak begitu saja membebaskan semua pelaksanaan CSR kepada karyawan-karyawan tersebut. Perusahaan sebisa mungkin melibatkan seluruh karyawan di dalam proyek-proyek CSR.

Ketika PT Semen Gresik (Persero) Tbk. menjalankan program pemberian pelatihan kepada guru-guru TPQ misalnya, perusahaan juga melibatkan karyawan dari bagian HRD untuk mendampingi dan mengisi kegiatan tersebut. Selain itu, bagian *Research&Development* juga diharuskan melakukan penelitian terkait bahan bakar terbarukan hingga potensi lingkungan sekitar terhadap kegiatan produksi perusahaan hingga akhirnya memberanikan diri menerapkan konsep CDM (*Clean Development Mechanism*).

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Tuntutan menjalankan tanggung jawab sosial adalah bukan barang baru bagi perusahaan BUMN. Karena dari awal keberadaannya, mereka sudah dititahkan oleh negara untuk membantu mengurangi permasalahan sosial dan ekonomi di negara ini. PT Semen Gresik (Persero) Tbk. tak terkecuali. Proses pelaksanaan CSR yang diawali dengan hanya memberikan bantuan dana (hibah), membantu unit usaha hingga sekarang ini menjadi bagian yang tak terpisahkan perusahaan (*integrated*). Penciptaan *positive emotional relation* dengan komunitas secara berkesinambungan mengarahkan perusahaan untuk dapat melanggengkan operasionalnya.

Dilihat dari variabel *perception*, dapat disimpulkan bahwa semakin berkembangnya pengetahuan CSR yang dibarengi dengan gencarnya pelatihan yang akhirnya bermuara menjadi suatu penasbihan CSR sebagai strategi manajemen untuk dapat melanggengkan perusahaan. Sehingga dewasa ini CSR sudah dianggap sebagai bentuk investasi perusahaan. Sedangkan untuk variabel *potential*, dapat dikomparasikan dimana sebelum adanya pemahaman tentang CSR (melalui pelatihan), tak seorangpun karyawan memiliki pemahaman bahkan kompetensi tentang CSR. Namun saat ini, karyawan baru sudah dibekali pemahaman tentang CSR dan untuk karyawan CSRnya diharuskan bersertifikasi CDO (*Community Development Officer*). Untuk variabel *practice*, PT Semen Gresik (Persero) Tbk. sudah menggandeng dan melibatkan para *stakeholder* ke dalam area khusus CSR dimana sebagian diikutkan ke dalam pengembangan CSR bagi eksternal perusahaan.

Jadi dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa keberhasilan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. untuk berkembang secara berkelanjutan tidak dapat dipungkiri karena adanya kesadaran (*awareness*) dari perusahaan untuk memasukan aspek CSR sebagai bagian dari operasionalisasi perusahaan. Dimulai dari internal perusahaan dengan

mengedepankan pemahaman kepada karyawan melalui suatu proses pembelajaran (*perception, potential* dan *practice*) terhadap suatu konsep CSR yang selanjutnya memfokuskan pada *Triple Bottom Line* (*profit, planet, dan people*). Dengan pemahaman yang tepat terhadap pentingnya CSR membuat perusahaan mampu untuk berdedikasi menjalankannya.

Bahkan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. berhasil melahirkan suatu *individual social responsibility* (ISR) pada diri karyawan dan juga melakukan investasi sosial yang efektif. Tiwari (2008) mengartikan ISR sebagai suatu kesadaran dari individu untuk selalu bertanggung jawab terhadap setiap tindakannya yang berdampak terhadap komunitas di luar lingkaran dirinya sendiri (http://www.isrworld.org/2008_06_01_archive.html). Ini memiliki kesamaan dengan halnya ibadah yang merupakan bagian dari manusia itu sendiri.

Di dalam suatu komunitas (lingkungan) apabila individu di dalamnya telah bertindak dan berkomitmen untuk menjalankan kegiatan-kegiatan yang bersumber dari CSR, maka secara otomatis membentuk komunitas (lingkungan) tersebut akan bervisi CSR pula. Poin tersebutlah yang memudahkan organisasi tersebut untuk menjalankan komitmen CSR baik bagi perusahaan, masyarakat dan lingkungan.

SARAN

Mengingat konsep ini baru dan tidak begitu banyak referensi untuk penelitian ini, jadi perlu dilakukan pemahaman lebih mendalam lagi. Selain itu, karena perusahaan yang dijadikan obyek penelitian merupakan perusahaan BUMN yang sedari dulu sudah menjalankan dasar-dasar CSR meskipun sederhana, sehingga perlu untuk dilakukan penelitian lagi dengan obyek penelitian perusahaan swasta atau perusahaan multinasional. Penelitian tersebut diharapkan dapat menggambarkan kondisi kinerja perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia.

Penelitian selanjutnya juga perlu mempertimbangkan aspek *stakeholder* lainnya yang belum terekspos, seperti LSM, akademisi, hingga kompetitor sehingga diharapkan dapat menggambarkan kondisi perusahaan secara holistik. Penambahan indikator dan variabel lainnya juga dapat semakin memperkaya khasanah keilmuan tentang CSR. Indikator seperti pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) dan kepemimpinan bisa dijadikan pilihan untuk penelitian ke depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albarracin, D., Johnson, B., dan Zanna, M. (2005). *The Handbook of Attitude*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers
- Aras, G. dan Crowther, D. (2009). *The Durable Corporation: Strategies for Sustainable Development*. Farnham: Gower Publishing Limited
- Arianto, E. (2008). Keuntungan Ekonomi vs Tanggungjawab Sosial Perusahaan. <http://strategika.wordpress.com/2008/01/10/keuntungan-ekonomi-vs-tanggungjawab-sosial-perusahaan/>
- Arvidsson, S. (2011). Disclosure of Non-financial Information in the Annual Report: A Management-team Perspective. *Journal of Intellectual Capital*. 12 (2). 1-23
- Beugre, C., Acar, W. dan Braun, W. (2006). Transformational Leadership in Organizations: An Environment-induced Model. *International Journal of Manpower*. 27 (1). 52-62
- Blackburn, W. (2007). *The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic, and Environmental Responsibility*. London: Earthscan
- Boone, L. dan Kurtz, D. (2006). *Contemporary Business: 11th edition*. New Jersey: Wiley

- Brady, A. (2005). *The Sustainability Effect: Rethinking Corporate Reputation in the 21st Century*. New York: Palgrave Macmillan
- Breckler, S.J. (1984). Empirical Validation of Affect, Behavior and Cognition as Distinct Component of Attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*
- Carleton, K. (2009). Framing Sustainable Performance With The Six-P. *Performance Improvement*. 48 (8), 37-44
- Case, K dan Fair, R. (2007). *Principles of Economics: Eighth Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Djohanputro, B. (2008). *Manajemen Keuangan Korporat*. Jakarta: PT Mitra Kesjaya
- Drucker, P. (1992). The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone
- Faisal, M. (2010). Sustainable Supply Chain: A Study of Interaction among The Enablers. *Business Process Management Journal*. 16 (3), 508-529
- Friedman, A. dan Miles, S., (2006) *Stakeholders: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press Inc
- Hussen, A., (2004). *Principles of Environmental Economics*. New York: Routledge
- Kotler, P., (2000). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control (9th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall International
- Ludescher, J. dan Mahsud, R., (2010). Opening Pandora's Box: Corporate Social Responsibility Exposed. *The Independent Review*. 15 (1), 123-131
- Malar, S. (2008). The "ethics" of Being Profit Focused. *Social Responsibility Journal*. 4 (1/2), 136-142
- Mar'at. (1991). *Sikap Manusia Perubahan Serta Pengukurannya*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Marker, A., Johnsen, A., dan Caswell, C. (2009). A Planning And Evaluation Six-Pack For Sustainable Organizations: The Six-P Framework. *Performance Improvement*, 48 (8), 27-34.
- Mayfield, C., Taber, T. (2009). A Prosocial Self-Concept Approach to Understanding Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (7), 741-763
- Meliono, I. dkk. (2007). *MPKT Modul 1*. Jakarta: Lembaga Penerbitan FEUI

- Nasution, S. (1982). *Metode Research*. Bandung: Jemmars
- Othman, S., Darus, F. dan Arshad, R., (2011). The Influence of Coercive Isomorphism on Corporate Social Responsibility Reporting and Reputation. *Social Responsibility Journal*, 7 (1), 118-135
- Owen, K., Mundy, R., Guild, W., dan Guild, R., (2001). Perspectives Creating and Sustaining The High Performance Organization. *Managing Service Quality*, 11 (1), 10-21
- Poerwandari, K. (2001). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
- Robbins, S., (2003). *Perilaku Organisasi (Jilid I)*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia
- Robbins, S., (2007). *Perilaku Organisasi Buku I*. Jakarta: Salemba Empat
- Rogers, P. dan Blenko, M. (2006). The High-Performance Organization: Making Good Decisions and Making Them Happen. *Handbook of Business Strategy*, 133-141
- Roome, Nigel, Robert-Paul Doove, Marcel Postema. (2006). *An Anatomy of Corporate Social Responsibility: Causal Factors in CSR as A Social Movement and Business Practice*. Bruxelles: Universite Libre de Bruxelles
- Sharma, S., Sharma, J., dan Devi, A. (2009). Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resources Management. *Business Intelligence Journal*. 2 (1), 205-212
- Solomon, M. (2004). *Consumer Behavior: Buying, Having and Being*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Sukada, S., Wibowo, P., Ginano, K., Jalal, Kadir, I., dan Rahman, T. (2006). *CSR for Better Life: Indonesian Context Membumikan Bisnis Berkelanjutan Memahami Konsep & Praktik Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*. Jakarta: Yayasan Indonesia Business Link
- Walgito, B. (2003). *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi Offset, 2003
- Yin, R. (2000). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Zakhem, A., Palmer, D. dan Stoll, M. (2008). *Stakeholder Theory: Essential Readings in Ethical Leadership and Management*. New York: Prometheus Books

2. Uji Signifikan

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka penulis melakukan pengujian hipotesa dengan cara membandingkan nilai t tabel dengan t hitung. Nilai t tabel ditentukan berdasarkan signifikan (α) yang digunakan

dan derajat kebebasan ($df = n - 2$) yang besarnya tergantung dari jumlah sampel (n). Taraf nyata yang penulis gunakan sebesar 0,05% (5%). Rumus

alah sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{r_{xy}\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}}$$

Dimana :

t_{hitung} = Nilai t hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan nilai t_{tabel}

r_{xy} = Nilai koefisien korelasi antara variabel bebas (x) dengan variabel terikat (y)

n = Jumlah sampel (Responden)

Diketahui :

$$n = 70$$

$$r_{xy} = 0,722$$

$$t_{hitung} = \frac{0,722\sqrt{70-2}}{\sqrt{1-(0,722)^2}}$$

$$= \frac{0,712\sqrt{68}}{\sqrt{0,478716}}$$

$$= \frac{0,712(8,246)}{0,691893}$$

$$= \frac{5,871152}{0,691893}$$

$$= 8,486$$

Mencari t_{tabel} (satu sisi)

$$t_{tabel} = (\alpha : n-2)$$

$$= (0,05 : 70-2)$$

$$= (0,05 : 68)$$

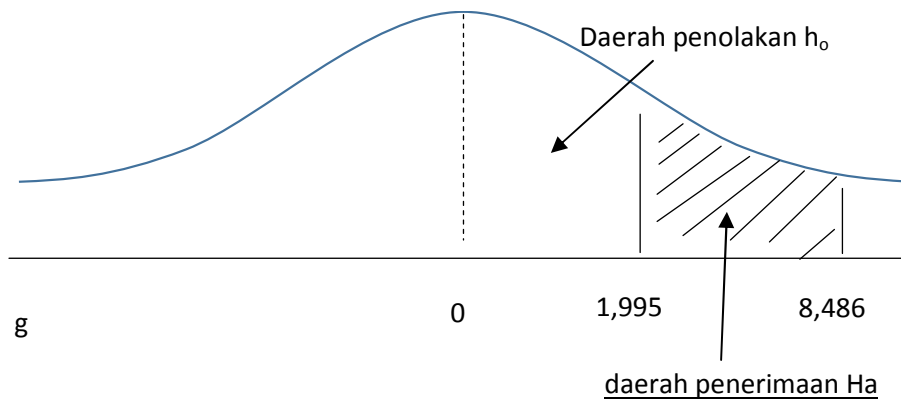
$$= 1,995$$

Kriteria keputusan :

$t_{hitung} \geq t_{tabel}$ ($\alpha=5\%$, $df = n-2$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima

$t_{hitung} \leq t_{tabel}$ ($\alpha=5\%$, $df = n-2$), maka H_0 ditolak dan H_a ditolak

Dengan demikian, karena t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} ($8,486 > 1,995$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Kepemimpinan (X) berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).



Gambar 4.1

Kurva Pengujian Hipotesis

3. Pembahasan

Kepemimpinan sebagai cara dari seorang pemimpin (Leader) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Berdasarkan hasil pengamatan Komunikasi pada Kantor Kebudayaan dan Pariwisata Kota Tangerang selatan menunjukkan hasil yang baik karena pemimpin selalu mengkomunikasikan kepada bawahannya serta selalu melakukan control, Keteladanan yang terdapat pada Kantor Kebudayaan dan Pariwisata Kota Tangerang Selatan juga menunjukkan hasil yang baik karena

pemimpin selalu memberikan contoh yang baik kepada bawahannya. Kepercayaan diri pada kepemimpinan juga menunjukkan hasil yang baik, pengetahuan manajerial pemimpin juga menunjukkan hasil yang baik sedangkan penilaian kinerja juga menunjukkan hasil yang baik.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai. Prestasi yang terdapat pada Kantor Kebudayaan dan Pariwisata Kota Tangerang Selatan menunjukkan hasil yang baik karena pegawai memiliki kemauan tinggi untuk bekerja. Kerjasama yang terdapat pada perusahaan juga menunjukkan hasil yang baik. Ketaatan

pegawai terhadap perusahaan menunjukkan hasil yang baik. Disiplin pegawai juga memberikan hasil yang baik. Kejujuran pegawai juga menunjukkan hasil yang baik.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai sebesar 0,722 atau 7,22% artinya kepemimpinan berpengaruh positif atau kuat terhadap kinerja pegawai di Kantor Kebudayaan dan Pariwisata Kota Tangerang Selatan, Sedangkan hasil koefisien determinasinya sebesar 0,5212 atau 52,12%. Hal ini berarti bahwa Kepemimpinan berpengaruh 52,12% terhadap kinerja Pegawai sedangkan 47,88% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Setelah dilakukan uji signifikansi dengan menggunakan “uji t”, diperoleh bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $8,486 > 1,995$ berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada Kantor kebudayaan dan Pariwisata Kota Tangerang Selatan. Pada Bab akhir ini penulis dapat menarik kesimpulan, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang ada pada Kantor Kebudayaan dan Pariwisata Kota Tangerang selatan, memiliki pengaruh yang baik dengan presentasi jawaban “Sangat Setuju” sebesar 27.71%(194), dan jawaban “Setuju” sebesar 59.57%(417)
2. Kinerja pegawai yang dilakukan di Kantor Kebudayaan dan Pariwisata Kota Tangerang selatan juga memiliki pengaruh yang baik dengan presentasi menjawab “Sangat Setuju” Sebesar 32.28 % (226), Jawaban “Setuju” sebesar 60.57 % (424).
3. Berdasarkan hasil analisis yang penulis lakukan, pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang mempunyai pengaruh yang kuat dan positif dalam meningkatkan kinerja pegawai Berdasarkan hasil pengolahan data yang bersifat kuantitatif dengan menggunakan analisis statistik diperoleh koefisien korelasi (r) yaitu sebesar = 0.722. Sedangkan kontribusi variabel x dan variabel y koefisien determinasi sebesar = 52,12% yang menunjukkan adanya kontribusi yang kuat antara variabel X dan Y. sedangkan sisanya sebesar = 47,88% ditentukan oleh faktor lain yang belum diteliti dan berdasarkan hasil uji Hipotesis didapat , nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($8,486 > 1,995$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dari kesimpulan diatas, maka penulis memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Pemimpin hendaknya menjadikan dirinya sebagai teladan yang baik agar dapat dicontoh oleh para bawahannya serta pemimpin memiliki rasa percaya diri dalam setiap keputusan yang diambinya.
2. Pegawai hendaknya memiliki prestasi dalam bekerja dan pegawai selalu mematuhi setiap perintah pimpinan serta bekerja sama untuk memecahkan permasalahan yang muncul.
3. Pemimpin harus memberikan motivasi, arahan serta kesejahteraan yang lebih baik lagi kepada bawahannya agar kinerja pegawai dapat berjalan dengan maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

Cokrominoto. Membangun Kinerja Melalui Motivasi Kerja Karyawan. PT Gramedia Pustaka Utama : Jakarta, 2007

Danim, S, “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Yogyakarta, 2004

Edwin.B.Flippo, 2002, “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Terjemahan Wahyud, Bandung, Penerbit Sulita.

Ghozali, Imam, 2001, Aplikasi Multivariat, Edisi I, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Hamzah, “Teori Motivasi dan Pengukurannya”, PT. Bumi Aksara, Jakarta 2006

Hasibuan, Malayu S.P. “Manajemen Sumber Daya Manusia”, PT. Bumi Aksara, Jakarta 2002

_____.” Manajemen Sumber Daya Manusia”. Edisi Revisi. Cetakan Ketujuh. Jakarta : Bumi Aksara. 2009

Irham Fahmi, Manajemen Teori, Kasus dan Solusi, Alfabeta. Bandung, 2010

Istijanto. “Riset Sumber Daya Manusia”, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2005

Mangkunegara, A A. Anwar Prabu, 2008, evaluasi kinerja SDM, Penerbit: PT. Refika Andriana, Bandung.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, “Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia” Refik Aditama, Bandung, 2005.

Mutiara, Pangabea, “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2002

Nitisemito alex S. “Manajemen Personalialia (Sumber Daya Manusia)”, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2002

Notoatmojo, Soekidjo, “Pengembangan Sumber Daya Manusia”, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2009

Prof. Dr. Wilson Bangun, SE, M.Si, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit : Eirlangga, Jakarta

Rivai Vietzlan, Sagala Ella Jauvani, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Penerbit : Rajawali Pers. Jakarta.

Robbins, Stephen P, “Perilaku Organisasi”, Edisi Kesatu, Indeks, Jakarta, 2006

Sambas Ali Muhidin dan Maman Abdurahman. 2009. Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur dalam Penelitian. Bandung: Penerbit Pustaka Setia.

Samsudin, Sadili, “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Cetakan Pertama, Pustaka Setia, Bandung, 2006.

Simamora Henry, 2006, “Manajemen Sumber Daya Manusia” STIE, YKKPN Yogyakarta.

Sondang, Siagian, “Manajemen Sumber Daya Manusia:”, Bumi Aksara, Jakarta, 2006

- Sugiyono, “Manajemen Kepegawaian”, Alfabeta Press, 2002
- _____, “Metodologi Penelitian Bisnis”. Cetakan ketujuh, Alfabeta, Bandung, 2004
- _____. “Statistik untuk Penelitian, Bandung”: Alfabeta, 2005
- Sumarlan Margono, Evaluasi Kinerja, Jakarta : Satuan Acara Perkuliahan Program Pasca Sarjana Magister Manajemen STIE Widya Jayakarta, 2008.
- Susilo Martoyo, Manajemen Sumber Daya Manusia, Alfabeta, Bandung, 2010
- Tjiptono, F. dan Syakhroza, A. (1999). Manajemen Usahawan Indonesia. Jakarta: Lembaga Manajemen FE UI.
- Wibowo. Manajemen Kinerja. Jakarta. PT Rajawali Pers, 2013
- Zubaidah, Ida, “Kepemimpinan Transformasional”, Departemen Pendidikan Kota Tangerang, Tangerang, 2009