

Pengaruh Pemeliharaan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajejan Kabupaten Bondowoso

(The Influence Preservation of Human Resources and Organization Culture Towards the Performance of Employees Through Organization's Commitment in PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajejan of Bondowoso District)

Risky Ari Kriswardani, Sampeadi, Wiji Utami
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: riskyari26@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemeliharaan sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan tetap bagian teknik PT Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajejan Kabupaten Bondowoso. Jenis penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research*. Populasi dari penelitian ini sebanyak 101 karyawan tetap bagian teknik. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 81 karyawan, penentuan sampel menggunakan metode *simple random sampling*. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemeliharaan sumber daya manusia dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan pemeliharaan sumber daya manusia dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam upaya meningkatkan dan mempertahankan komitmen dan kinerja karyawan, PT Perkebunan XI Pabrik Gula Prajejan Kabupaten Bondowoso perlu meningkatkan pemeliharaan sumber daya manusia berupa komunikasi dan keselamatan dan kesehatan kerja (K3) serta budaya organisasi agar komitmen organisasi tetap baik dan lebih efektifnya karyawan dalam bekerja.

Kata Kunci: budaya organisasi, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), kinerja karyawan, komitmen organisasi, komunikasi

Abstract

This research aims to review and analyze the maintenance of human resources and culture organization on the performance of them through organization on commitment permanent employees of the technique part of PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajejan of Bondowoso District. Type the research is research explanatory research. The population of research is about 101 permanent employees of the technique. Included in this research about 81 employees, sample determination use of simple random sampling. Data analysis methods used in this research is path analysis. The research results show that maintenance of human resources and cultural organization influential positive and significant organization against commitment and maintenance of human resources and cultural organization influential positive and significant against employee performance. In order to increase and maintain commitment and employee performance, PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajejan of Bondowoso District must improve resource for men of communication and work safety and health (k3) and culture that organization organization commitment to better and more effective employees in working.

Keywords: employee performance, commitment organization, communication, culture organization, work safety and health (k3)

Pendahuluan

Saat ini, aspek Pemeliharaan Sumber Daya Manusia menjadi hal yang penting dalam suatu perusahaan. Karena pemeliharaan sumber daya manusia digunakan untuk menjaga fungsi dan peran sumber daya manusia itu sendiri dalam melakukan setiap pekerjaannya. Ketika kurangnya perhatian perusahaan dengan melakukan pemeliharaan, maka akan menimbulkan permasalahan salah satunya seperti komitmen organisasi dan kinerja karyawan menurun. Setelah melakukan semua rangkaian kegiatan manajemen sumber daya manusia, selanjutnya adalah melakukan pemeliharaan

sumber daya manusia. Beberapa bentuk pemeliharaan sumber daya manusia yakni mencakup komunikasi dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Arti pentingnya komunikasi dan K3 adalah bahwa komunikasi dapat digunakan untuk mengefektifkan hasil kerja organisasi karena bila terdapat komunikasi yang kurang baik maka akan menjadi sumber masalah bagi karyawan maupun perusahaan. Selain itu, pemeliharaan sumber daya manusia dalam bentuk keselamatan dan kesehatan kerja berarti melindungi para pekerja dari kecelakaan kerja.

Komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi kepada atau dari

pihak lain. Kesalahan dalam berkomunikasi akan memberikan hasil yang kurang baik, dapat berakibat fatal, dan tidak mencapai sasaran (Bangun, 2012:360). Komunikasi diperlukan untuk mengefektifkan hasil kerja organisasi. Proses komunikasi yang kurang baik dapat menjadi sumber masalah atau menjadi sumber konflik antar anggota organisasi. Oleh karena itu, komunikasi perlu dipelihara dengan baik agar tidak menjadi sumber konflik atau kesalahpahaman.

Perusahaan dituntut untuk melakukan perbaikan dari setiap aspek agar dapat bersaing ditengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Keunggulan kompetitif dalam suatu perusahaan ialah sumber daya manusia, yang harus mendapat perhatian lebih dari organisasi tersebut. Keselamatan dan Kesehatan Kerja merupakan suatu bentuk perhatian perusahaan kepada karyawannya. Karena kesehatan jasmani dan rohani karyawan sangatlah penting agar mampu melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien. Setiap karyawan dalam melakukan pekerjaannya bukan tidak mungkin mengalami masalah seperti kecelakaan kerja atau masalah kesehatan yang sewaktu waktu terjadi. Untuk itu, diperlukan berbagai macam fasilitas pendukung keselamatan dan kesehatan karyawan (Sunyoto, 2013:240).

Pemberian keselamatan dan kesehatan kerja terhadap karyawan akan mencegah kecelakaan kerja yang mungkin terjadi pada karyawan. Angka kecelakaan kerja di Indonesia menunjukkan angka yang sangat mengkhawatirkan. Bahkan menurut penelitian International Labor Organization (ILO), Indonesia menempati urutan ke 52 dari 53 negara dengan manajemen K3 yang buruk. Padahal biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan akan sangat besar apabila sampai terjadi kecelakaan kerja (Hanggraeni, 2011:172). Penelitian tersebut membuktikan bahwa pemberian program keselamatan dan kesehatan kerja tidak dapat diabaikan. Karena kecelakaan kerja yang mungkin terjadi terhadap karyawan dapat disebabkan oleh beberapa hal seperti alat-alat operasional perusahaan yang digunakan untuk karyawan bekerja mengalami kerusakan, tidak sesuai prosedur perusahaan, dan kondisi lingkungan kerja yang bermasalah. Selain itu, perilaku kerja karyawan yang kurang berhati-hati dalam menggunakan alat atau mesin operasional perusahaan untuk bekerja dapat menyebabkan kecelakaan kerja seperti cedera dan terbentur benda tajam atau benda keras.

Salah satu manfaat dari pemberian jaminan keselamatan dan kesehatan kerja yang baik oleh perusahaan yakni menekan *turnover* karyawan. Turnover yang rendah mengartikan bahwa komitmen organisasi karyawan baik. Komitmen organisasi berarti keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu (Luthans, 2011:147). Karyawan dalam suatu perusahaan yang merasa lingkungan kerjanya aman dan diberi perlindungan dari segi keselamatan dan kesehatan kerja, maka karyawan akan memberikan loyalitas kerja yang baik dan nyaman dalam bekerja pada perusahaan tersebut. Kenyamanan dan perasaan aman seorang karyawan dalam bekerja akan membuat karyawan berusaha keras mencapai tujuan-tujuan dalam perusahaan. Hal ini dapat tercapai jika pemberian perlindungan jaminan keselamatan dan kesehatan kerja dapat dilakukan perusahaan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan salah satunya yakni budaya organisasi. Di setiap perusahaan pasti mempunyai budaya organisasi yang berbeda dimana setiap karyawan dalam suatu perusahaan mempunyai latar belakang budaya masing-masing yang mengharuskan beradaptasi dengan perusahaan yang menaunginya. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan berusaha menerima nilai-nilai budaya organisasi pada perusahaan yang ditempatinya. Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras (Tika, 2006:141). Seperti pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso ini tidak semua karyawan memiliki budaya yang sama, tetapi mereka harus mematuhi budaya yang ada pada instansi tersebut. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan budaya yang ada pada perusahaan yang dinaunginya, maka akan menimbulkan kondisi yang nyaman sehingga berdampak pula dalam melakukan pekerjaan yang maksimal.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai jika peningkatan kualitas sumber daya dilakukan (Mangkunegara, 2002:67). Tinjauan terhadap 27 penelitian (dalam Robbins, dan Judge, 2013:75) menunjukkan hubungan antara komitmen dan kinerja sangat kuat untuk pegawai baru dan agak lemah untuk pegawai yang berpengalaman. Ketika perusahaan dapat memenuhi janjinya terhadap karyawan, maka karyawan akan merasa ingin tetap berada pada perusahaan tersebut, atau dengan kata lain, komitmen karyawan akan mengalami peningkatan. Dampak yang ditimbulkan dari peningkatan komitmen karyawan tersebut yakni adanya peningkatan kinerja karyawan. Kepedulian perusahaan terhadap karyawan dengan adanya penerapan program keselamatan kesehatan kerja dan budaya organisasi yang baik akan mampu menciptakan kondisi kerja yang baik pula, sehingga karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja, yang juga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula Pradjekan Kabupaten Bondowoso merupakan pabrik yang mengolah tebu menjadi gula. Pengolahan tebu menjadi gula membutuhkan tenaga kerja pada bagian teknik. Tenaga kerja pada bagian teknik ini bertugas melakukan perawatan pada mesin-mesin yang digunakan untuk pengolahan nantinya. Selain itu, tujuan perawatan mesin – mesin tersebut agar kinerjanya sesuai dengan harapan bagian pabrikasi. Namun disisi lain, PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso ini juga harus meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawannya. Kenyataannya, karyawan pada bagian teknik di pabrik gula ini dalam melakukan pekerjaannya terkadang juga masih mengalami kecelakaan kerja, seperti kejatuhan alat-alat mesin. Kelalaian karyawan dalam bekerja dengan

menggunakan mesin merupakan unsur ketidaksengajaan sehingga menimbulkan kecelakaan kerja. Kurangnya komunikasi dalam pemberian arahan mengenai kinerja mesin atau alat yang digunakan pun juga dapat menjadi penyebab kecelakaan kerja yang dialami karyawan. Selain pencegahan, adanya kecelakaan kerja yang mungkin terjadi harus ada penanganan atau antisipasi dengan penerapan sistem keselamatan dan kesehatan kerja dari perusahaan.

Melihat begitu pentingnya fungsi dan peran karyawan bagian teknik pada perawatan mesin yang digunakan dalam proses pengolahan gula, maka dibutuhkan juga adanya komitmen organisasi karyawan pada bagian teknik dalam merawat dan menjaga mesin-mesin agar kegiatan operasional produksi dapat berjalan dengan maksimal sehingga berdampak pula pada peningkatan kinerja agar pabrik ini dapat bertahan dan mampu bersaing dengan pabrik gula lain. Sehingga komitmen organisasi dan kinerja dapat tercapai dengan cara melakukan pemeliharaan sumber daya manusia dan budaya organisasi yang baik pula.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka penelitian ini berjudul “Pengaruh Pemeliharaan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajejan Kabupaten Bondowoso.”

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yakni Apakah komunikasi, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan?

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh komunikasi, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan

Metode Penelitian

Rancangan atau Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Penelitian dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemeliharaan sumber daya manusia yang berupa komunikasi dan K3 (keselamatan dan kesehatan kerja) terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan tetap bagian teknik PT Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajejan Kabupaten Bondowoso.

Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer didapat melalui penilaian jawaban responden terhadap kuisioner sedangkan data sekunder diperoleh dari kantor atau data dari bagian SDM Pabrik Gula Prajejan, buku (kepuustakaan), dan data lainnya yang berkaitan dengan objek dan tujuan penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap bagian teknik yang berjumlah 101 karyawan, sedangkan sampel yang diambil adalah sebanyak 81 karyawan, penentuan sampel menggunakan metode *simple random sampling*.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur Analisis jalur adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan satu atau lebih variabel perantara (*intervening*)

Hasil Penelitian

Deskripsi Variabel Penelitian

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden berjumlah 81 responden yang secara keseluruhan berjenis kelamin pria, dengan persentase 100%. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan bagian teknik mempunyai tanggung jawab pekerjaan dalam melakukan perawatan mesin sehingga tentu saja dibutuhkan tenaga lebih dan ketelitian yang pada umumnya dilakukan oleh laki-laki.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	
	Jumlah (orang)	Persentase
Kurang dari 30 tahun	10	12,3%
30 – 50 tahun	48	59,3%
Lebih dari 50 tahun	23	28,4%
Jumlah	81	100%

Sumber data : data diolah

Sesuai dengan tabel 1 diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan bagian teknik ini berusia antara 30 sampai 50 tahun dengan presentasi 59,3% atau dengan jumlah 48 orang. Hal ini dapat diartikan karyawan bagian teknik pada Pabrik Gula Prajejan dengan usia 30-50 masih tergolong usia produktif dalam bekerja.

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan responden yakni karyawan tetap bagian teknik yang berjumlah 81 responden, secara keseluruhan memiliki pendidikan terakhir tamat SLTA, dengan persentase 100%.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama bekerja	Jumlah	
	Jumlah (orang)	Persentase
Kurang dari 10 tahun	20	25%
10 – 25 tahun	45	55%
Lebih dari 25 tahun	16	20%
Jumlah	81	100%

Sumber data : data diolah

Sesuai dengan tabel 2 diatas, dapat diketahui bahwa karyawan tetap bagian teknik Pabrik Gula Prajeakan yang menjadi responden pada penelitian ini adalah memiliki lama kerja yang berbeda-beda. Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan teknik Pabrik Gula Prajeakan memiliki lama kerja antara 10 tahun sampai 25 tahun dengan jumlah 45 responden atau 55%. Hal ini dapat diartikan, cukup lamanya karyawan tetap bagian tekni tersebut bekerja pada Pabrik Gula Prajeakan.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Komunikasi (X1)

Item	Nilai Jawaban Responden										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
X1.1	1	1	7	9	9	11	34	42	30	37	81
X1.2	-	-	7	9	10	12	57	70	7	9	81
X1.3	-	-	3	4	13	16	43	53	22	27	81
X1.4	-	-	6	7	14	17	54	67	7	9	81
X1.5	-	-	2	2	20	25	55	68	4	5	81
Rata-rata	0,2	0,2	5	6,2	13,2	16,2	48,6	60	14	17,4	

Sumber data : data diolah, 2016

Berdasarkan data pada Tabel 3, dapat diketahui bahwa komunikasi pada karyawan tetap bagian teknik Pabrik Gula Prajeakan tergolong baik, hal tersebut dibuktikan dari jawaban responden yang lebih banyak menyatakan setuju dengan rata-rata jawaban sebesar 60% terhadap pernyataan-pernyataan yang diberikan. Responden lebih banyak menjawab setuju yakni pada indikator kesenangan (X_{1.2}) sebesar 57 responden atau 70% dan dominan jawaban sangat setuju yakni pada indikator pemahaman (X_{1.1}) sebesar 30 responden atau 37%. Melihat dari banyaknya jawaban responden yang lebih dominan menjawab setuju pada indikator kesenangan, membuktikan bahwa proses komunikasi pada karyawan tetap bagian teknik Pabrik Gula Prajeakan berlangsung dalam interaksi dan suasana yang menyenangkan antar pihak. Begitu pula dengan dominan jawaban sangat setuju pada indikator pemahaman yang membuktikan bahwa proses memahami pesan dalam komunikasi dapat dikatakan efektif.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi K3 (X2)

Item	Nilai Jawaban Responden										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
X2.1	3	4	9	11	13	16	23	28	33	41	81
X2.2	1	1	21	26	19	23	33	41	7	9	81
X2.3	3	4	8	10	3	4	45	55	22	27	81
X2.4	1	1	10	12	11	14	40	49	19	24	81
X2.5	4	5	9	11	11	14	52	64	5	6	81
X2.6	-	-	9	11	10	12	42	52	20	25	81
X2.7	-	-	4	5	5	6	45	56	27	33	81

X2.8	1	1	7	9	20	25	40	49	13	16	81
X2.9	4	5	13	16	20	25	24	29	20	25	81
Rata-rata	1,89	2,3	10	12,3	12,4	15,4	38,2	47	18,4	22,9	

Sumber data : data diolah, 2016

Berdasarkan data pada Tabel 4, dapat diketahui bahwa keselamatan dan kesehatan kerja pada karyawan tetap bagian teknik Pabrik Gula Prajeakan berjalan baik, hal tersebut dibuktikan dari jawaban responden yang lebih banyak menyatakan setuju dengan rata-rata jawaban sebesar 47% terhadap pernyataan-pernyataan yang diberikan. Responden lebih banyak menjawab setuju yakni pada indikator pengadaan dan penyampaian catatan (X_{2.5}) sebesar 52 responden atau 64% dan dominan jawaban sangat setuju yakni pada indikator dukungan manajemen puncak (X_{2.1}) sebesar 33 responden atau 41%. Melihat dari banyaknya jawaban responden yang lebih dominan menjawab setuju pada indikator pengadaan dan penyampaian catatan, membuktikan bahwa Pabrik Gula Prajeakan melakukan penyampaian catatan kecelakaan kerja kepada karyawan tetap bagian teknik dengan baik. Begitu pula dengan dominan jawaban sangat setuju pada indikator dukungan manajemen puncak yang membuktikan bahwa dukungan manajemen puncak dengan perhatian pimpinan terhadap keselamatan dan kesehatan kerja dilakukan dengan pemantauan yang berkaitan, serta pimpinan yang mengagendakan rapat mengenai program keselamatan dan kesehatan kerja (K3).

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi

Item	Nilai Jawaban Responden										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
X3.1	-	-	1	1	17	21	55	68	8	10	81
X3.2	-	-	2	2	16	20	46	57	17	21	81
X3.3	-	-	4	5	20	25	39	48	18	22	81
X3.4	-	-	3	4	9	11	58	72	11	13	81
X3.5	-	-	-	-	6	7	60	74	15	19	81
X3.6	-	-	3	4	1	1	67	83	10	12	81
X3.7	-	-	-	-	12	15	60	74	9	11	81
Rata-rata	-	-	1,9	2,3	11,6	14,3	55	68	12,6	15,4	81

Sumber data : data diolah, 2016

Berdasarkan data pada Tabel 5, dapat diketahui bahwa budaya organisasi pada Pabrik Gula Prajeakan tergolong baik, hal tersebut dibuktikan dari jawaban responden yang lebih banyak menyatakan setuju dengan rata-rata jawaban sebesar 68% terhadap pernyataan-pernyataan yang diberikan. Responden lebih banyak menjawab setuju yakni pada indikator pewarisan (X_{3.6}) sebesar 67 responden atau 83% dan dominan jawaban sangat setuju yakni pada indikator pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi (X_{3.3}) sebesar 18 responden atau 22%. Melihat dari banyaknya jawaban

responden yang lebih dominan menjawab setuju pada indikator pewarisan, membuktikan bahwa keyakinan yang dianut oleh karyawan telah cukup baik diwariskan kepada karyawan baru atau karyawan yang memiliki lama kerja lebih sedikit sebagai pedoman untuk berperilaku pada suatu organisasi. Begitu pula dengan dominan jawaban sangat setuju pada indikator pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi membuktikan bahwa pimpinan Pabrik Gula Prajeakan ini telah mampu menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi dengan baik.

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi (Z)

Item	Nilai Jawaban Responden										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
Z.1	1	1	7	9	13	16	55	68	5	6	81
Z.2	-	-	5	6	9	11	54	67	13	16	81
Z.3	-	-	7	9	12	15	30	37	32	39	81
Z.4	-	-	1	1	3	4	55	68	22	27	81
Rata-rata	0,25	0,25	5	6,25	9,25	11,5	48,5	60	18	22	81

Sumber data : data diolah, 2016

Berdasarkan data pada Tabel 6, dapat diketahui bahwa komitmen organisasi pada karyawan tetap bagian teknik Pabrik Gula Prajeakan tergolong baik, hal tersebut dibuktikan dari jawaban responden yang lebih banyak menyatakan setuju dengan rata-rata jawaban sebesar 60% terhadap pernyataan-pernyataan yang diberikan. Responden lebih banyak menjawab setuju yakni pada indikator ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi (Z₁) dan indikator memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas daripada mengikuti beberapa minat profesioanl (Z₄) dengan perolehan hasil yang sama masing-masing sebesar 55 responden atau 68%, dominan jawaban sangat setuju yakni pada indikator memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar (Z₃) sebesar 32 responden atau 37%. Melihat dari banyaknya jawaban responden yang lebih dominan menjawab setuju pada indikator Z₁ ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi dan indikator Z₄ yakni memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar, membuktikan bahwa karyawan tetap bagian teknik Pabrik Gula Prajeakan ini telah mampu memahami kebutuhan perusahaan dengan menjalankan pekerjaan atau tanggung jawabnya sepenuh hati dan karyawan tetap bagian teknik ini telah mampu saling membantu antar rekan kerja terhadap pekerjaan yang belum terselesaikan. Begitu pula dengan dominan jawaban sangat setuju pada indikator memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar membuktikan bahwa karyawan tetap bagian teknik ini telah mampu mendahulukan kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan perusahaan.

Tabel 7. Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan (Y)

Item	Nilai Jawaban Responden										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
Y.1	-	-	-	-	10	12	46	57	25	31	81
Y.2	-	-	-	-	5	6	45	56	31	38	81
Y.3	-	-	-	-	11	13	42	53	28	34	81
Y.4	-	-	-	-	7	9	43	53	31	38	81
Y.5	-	-	-	-	5	6	64	79	12	15	81
Y.6	-	-	-	-	9	11	61	75	11	14	81
Y.7	-	-	-	-	10	12	56	69	15	19	81
Y.8	-	-	-	-	5	6	45	56	31	38	81
Y.9	-	-	-	-	2	2	28	35	51	63	81
Y.10	-	-	-	-	1	1	53	65	27	33	81
Rata-rata	-	-	-	-	6,5	7,8	48,3	59,8	26,2	32,3	81

Sumber data : data diolah, 2016

Berdasarkan data pada Tabel 4.7, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan tetap bagian teknik pada Pabrik Gula Prajeakan tergolong baik, hal tersebut dibuktikan dari jawaban responden yang lebih banyak menyatakan setuju dengan rata-rata jawaban sebesar 59,8% terhadap pernyataan-pernyataan yang diberikan. Responden lebih banyak menjawab setuju yakni pada indikator sikap (Y₅) sebesar 64 responden atau 79% dan dominan jawaban sangat setuju yakni pada indikator tanggung jawab (Z₆) sebesar 51 responden atau 63%. Melihat dari banyaknya jawaban responden yang lebih dominan menjawab setuju pada indikator sikap, membuktikan bahwa karyawan tetap bagian teknik pada Pabrik Gula Prajeakan ini mampu mempunyai sikap yang baik dalam bekerja. Begitu pula dengan dominan jawaban sangat setuju pada indikator tanggung jawab, membuktikan karyawan bagian teknik ini bertanggung jawab atas setiap pekerjaan yang patut diselesaikan.

Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Seluruh indikator (item) yang digunakan dalam variabel penelitian ini dapat dinyatakan valid. Hal tersebut berdasarkan nilai *product moment pearson's* dengan signifikansi 0,000 dibawah 0,05 dan kriteria validitas untuk setiap item adalah $r_{hitung} > r_{tabel}$. Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh data yang diperoleh bersifat reliabel. Hal ini ditunjukkan dari nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2005:42). Sehingga dapat dikatakan semua indikator pada masing-masing variabel dinyatakan valid dan reliabel sehingga item-item pada masing-masing variabel tersebut layak digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data.

Uji Normalitas Data

Tabel 8. Hasil Uji Normalitas Data

Test of Normality	Kolmogorov-Smirnov			
	Sig.		Cut off	Hasil Uji
X1	0,056	>	0,05	Normal
X2	0,396	>	0,05	Normal
X3	0,294	>	0,05	Normal
Z	0,059	>	0,05	Normal
Y	0,453	>	0,05	Normal

Sumber data : data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 8 terlihat bahwa setiap variabel data memiliki distribusi yang normal hal ini dilihat dari nilai yang lebih besar dari nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov*, semua nilai statistik P setiap variabel yang diuji memiliki nilai yang lebih besar dari 0,05. Sehingga dalam penelitian ini data yang ada layak digunakan.

Analisis Jalur

Tabel 9. Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien	Sig.
Komunikasi (X1)	Komitmen Organisasi (Z)	0,312	0,010
K3 (X2)	Komitmen Organisasi (Z)	0,209	0,041
Budaya Organisasi (X3)	Komitmen Organisasi (Z)	0,516	0,001
Komunikasi (X1)	Kinerja Karyawan (Y)	0,155	0,043
K3 (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	0,131	0,041
Budaya Organisasi (X3)	Kinerja Karyawan (Y)	0,198	0,049
Komitmen Organisasi (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	0,143	0,043

Sumber data : data diolah, 2016

Berdasarkan pada tabel 9 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh paling kuat dan dominan terhadap komitmen organisasi dengan koefisien jalur langsung sebesar 0,516. Setelah budaya organisasi disusul komunikasi terhadap komitmen organisasi dengan koefisien jalur langsung sebesar 0,312, dan pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja terhadap komitmen organisasi dengan koefisien jalur langsung sebesar 0,209. Kemudian, jalur yang paling lemah dan kecil pengaruhnya adalah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,198,

pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,155, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sebesar 0,143, dan pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,131.

Pembahasan

Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso, membuktikan bahwa variabel komunikasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso dengan hasil sebesar 15,5% dan nilai signifikansi yakni 0,043 yang dapat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Arief dan Djahur (2015) menunjukkan bahwa, dalam kaitan antara komunikasi dengan kinerja, bahwa komunikasi dapat meningkatkan kinerja. Hal ini disebabkan, dengan komunikasi yang baik, maka ada beberapa hal yang menjadi pendorong, yaitu : koordinasi dalam melaksanakan tugas menjadi lebih baik, fungsi manajemen menjadi lebih baik, semangat karyawan yang meningkat akan meningkatkan energi dalam menyelesaikan tugas dengan tepat, cepat atau efektif dan ringan hati.

Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso, membuktikan bahwa variabel keselamatan dan kesehatan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso dengan hasil sebesar 13,1% dan nilai signifikansi yakni 0,041 yang dapat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bangun (2012:377) bahwa keselamatan kerja merujuk pada perlindungan atas keamanan kerja yang dialami setiap pekerja. Perusahaan yang melaksanakan program keselamatan dan kesehatan kerja akan terdapat sedikit karyawan yang mengalami cedera jangka pendek atau jangka panjang akibat pekerjaan mereka. Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dengan hasil-hasil organisasional.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso, membuktikan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso dengan hasil sebesar 19,8% dan nilai signifikansi yakni 0,049 yang dapat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan. Hal ini sesuai dengan teori Robbins (dalam Mangkunegara,

2006:29) yang mengemukakan bahwa pembentukan kinerja yang baik akan dapat dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan, sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua pegawai.

Pengaruh komunikasi terhadap komitmen organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso, membuktikan bahwa variabel komunikasi mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso dengan hasil sebesar 31,2% dan nilai signifikansi yakni 0,010 yang dapat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Benyamin (2015) yang menunjukkan bahwa, bila sistem manajemen didalam organisasi dilaksanakan dengan baik, maka akan menumbuhkan komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya. Dalam menumbuhkan komitmen organisasi, perlu menjalin komunikasi dua arah dalam organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

Pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja terhadap komitmen organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso, membuktikan bahwa variabel keselamatan dan kesehatan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso dengan hasil sebesar 20,9% dan nilai signifikansi yakni 0,041 yang dapat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan. Hal ini sesuai teori yang dikemukakan oleh Bangun (2012:387), bahwa penerapan sistem keselamatan dan kesehatan kerja memiliki berbagai manfaat bagi industri. Perusahaan tidak dirugikan dalam kegiatan produksi atas hilangnya sebagian waktu, kerugian material, dan biaya pengobatan akibat kecelakaan kerja. Secara moral, karyawan merasa aman dan nyaman bekerja sehingga produktivitas kerja akan meningkat. Selain itu, manfaat lain yang sama dengan itu yang kesan masyarakat terhadap perusahaan semakin lebih baik, terciptanya hubungan yang harmonis antara karyawan dengan perusahaan, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan semakin tinggi.

Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso, membuktikan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso dengan hasil sebesar 51,6% dan nilai signifikansi yakni 0,001 yang dapat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan. Hasil penelitian ini sesuai dengan

yang dilakukan oleh Dewita Heriyanti (2007), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Selain itu, hal ini juga sesuai dengan teori Tika (2006:141), yang mengemukakan bahwa budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso, membuktikan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso dengan hasil sebesar 14,3% dan nilai signifikansi yakni 0,043 yang dapat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mathieu dan Zajac (dalam Ferdinand, 2006:139), bahwa karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi yang mempekerjakannya nampak meningkatkan efektivitas organisasi dengan meningkatnya kinerja dan kualitas kerja, serta menurunkan tingkat absensi dan perputaran karyawan.

Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi (X1) berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi (Z) sebesar 31,2% dan pengaruh komunikasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) berpengaruh langsung sebesar 15,5%. Sedangkan pengaruh tidak langsung komunikasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasi (Z) yakni sebesar 4,5%. Berdasarkan hal tersebut, pengaruh langsung komunikasi lebih besar yakni 15,5% dibandingkan pengaruh tidak langsungnya yang hanya sebesar 4,5%. Hal ini sesuai dengan teori Robbins (dalam Mangkunegara, 2006:29), pembentukan kinerja yang baik akan dapat dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan. Proses komunikasi yang efektif dan efisien akan mengefektifkan hasil kerja organisasi. Komunikasi yang berjalan dengan baik antar anggota organisasi memberikan dampak positif yakni tercipta hubungan harmonis antar karyawan maupun atasan. Ketika anggota organisasi merasa nyaman dengan komunikasi yang baik, maka akan berdampak pada komitmen karyawan itu sendiri.

Pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso

menunjukkan bahwa pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja (X2) berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi (Z) sebesar 20,9% dan pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) berpengaruh langsung sebesar 13,1%. Sedangkan pengaruh tidak langsung komunikasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasi (Z) yakni sebesar 2,9%. Berdasarkan hal tersebut, pengaruh langsung komunikasi lebih besar yakni 13,1% dibandingkan pengaruh tidak langsungnya yang hanya sebesar 2,9%. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Dessler (2007:277), bahwa menegakkan komitmen dengan sebuah kebijakan keamanan, dan mempublikasikannya. Hal ini harus ditekankan bahwa perusahaan akan melakukan segala hal yang praktis untuk menghilangkan atau mengurangi kecelakaan dan luka-luka. Menekankan bahwa pencegahan kecelakaan dan luka-luka bukan hanya penting tapi yang paling penting.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi (X3) berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi (Z) sebesar 51,6% dan pengaruh budaya organisasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) berpengaruh langsung sebesar 19,8%. Sedangkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasi (Z) yakni sebesar 7,4%. Berdasarkan hal tersebut, pengaruh langsung budaya organisasi lebih besar yakni 19,8% dibandingkan pengaruh tidak langsungnya yang hanya sebesar 7,4%. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan dengan Dewita Heriyanti (2007) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kesimpulan dan Keterbatasan

Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah komunikasi, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan tetap bagian teknik PT Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso, komunikasi, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan tetap bagian teknik PT Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso, serta komunikasi, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan tetap bagian teknik PT Perkebunan Nusantara XI Pabrik Gula Prajekan Kabupaten Bondowoso. Dengan demikian hipotesis diterima.

Keterbatasan

Keterbatasan penelitian ini dapat dilihat dari variabel penelitian yang hanya menggunakan tiga variabel independen yaitu komunikasi, keselamatan dan kesehatan kerja, budaya organisasi, karena masih banyak permasalahan yang dapat diangkat pada karyawan tetap bagian teknik terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Keterbatasan lainnya terletak pada sampel penelitian yang hanya menggunakan karyawan tetap bagian teknik. Karena, bisa saja pada penelitian selanjutnya yakni semisal pada variabel keselamatan dan kesehatan kerja untuk lebih tertarik meneliti karyawan bagian pengolahan atau produksi yang juga berkuat pada operasional mesin. Keterbatasan penelitian ini dikarenakan adanya keterbatasan waktu dan biaya. Penelitian ini dapat memanfaatkan waktu yang singkat tersebut secara maksimal untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian. Sehingga peneliti mendapatkan data yang sesuai dalam penelitian ini untuk dapat diolah dan memperoleh hasil dari pembahasan yang telah di jelaskan. Saran untuk penelitian selanjutnya akan lebih baik jika mengambil variabel penelitian yang sama seperti keselamatan dan kesehatan kerja, dapat menggunakan sampel penelitian pada karyawan bagian lain, semisal karyawan bagian pengolahan atau produksi. Karna karyawan bagian produksi juga memiliki risiko kecelakaan kerja mengenai operasional mesin. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat meneliti dengan menggunakan sampel yang lebih banyak agar hasil dan pembahasan penelitian dapat menjadi lebih baik.

Ucapan Terima Kasih

Jurnal ini disusun guna memenuhi syarat memperoleh gelar sarjana (S1) pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang membantu kelancaran pengerjaan jurnal ini, baik kepada responden maupun kepada berbagai pihak yang memberikan sumbangsinya.

Daftar Pustaka

- Arief,Djamhur."Pengaruh Komunikasi Terhadap Semangat Kerja dan Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Sumber Cipta Multiniaga Pasuruan)". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 1 Januari 2015. Halaman 1.
- Bangun, Wilson. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Erlangga :Bandung.
- Benyamin."Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah".*Unimed.ac.ad*.Halaman 14.
- Dessler, Gary. 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh**. PT. Macanan Jaya Cemerlang Indonesia: Indonesia.
- Ferdinand, Augusty. 2006. **Metode Penelitian Manajemen**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, Imam. 2013. **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi Ketujuh**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.

Hanggraeni, Dewi. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI: Jakarta.

Heriyanti, Dewita. 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan, Kepemimpinan Terhadap Kinerja dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang*. Skripsi. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.

Sunyoto, Danang. 2013. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. CAPS (Center for Academic Publishing Service): Yogyakarta.

Tika, Moh Pabundu. 2006. **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan**. PT. Bumi Aksara: Jakarta.

