

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Paparan Data

4.1.1. Deskripsi Lokasi Penelitian

4.1.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Penyelenggaraan program jaminan sosial merupakan salah satu tanggung jawab dan kewajiban Negara - untuk memberikan perlindungan sosial ekonomi kepada masyarakat. Sesuai dengan kondisi kemampuan keuangan Negara. Indonesia seperti halnya negara berkembang lainnya, mengembangkan program jaminan sosial berdasarkan *funded social security*, yaitu jaminan sosial yang didanai oleh peserta dan masih terbatas pada masyarakat pekerja di sektor formal.

Sejarah terbentuknya PT Jamsostek (Persero) mengalami proses yang panjang, dimulai dari UU No.33/1947 jo UU No.2/1951 tentang kecelakaan kerja, Peraturan Menteri Perburuhan (PMP) No.48/1952 jo PMP No.8/1956 tentang pengaturan bantuan untuk usaha penyelenggaraan kesehatan buruh, PMP No.15/1957 tentang pembentukan Yayasan Sosial Buruh, PMP No.5/1964 tentang pembentukan Yayasan Dana Jaminan Sosial (YDJS), diberlakukannya UU No.14/1969 tentang Pokok-pokok Tenaga Kerja. Secara kronologis proses lahirnya asuransi sosial tenaga kerja semakin transparan.

Setelah mengalami kemajuan dan perkembangan, baik menyangkut landasan hukum, bentuk perlindungan maupun cara penyelenggaraan, pada tahun 1977 diperoleh suatu tonggak sejarah penting dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No.33 tahun 1977 tentang pelaksanaan program asuransi sosial tenaga kerja (ASTEK), yang mewajibkan setiap pemberi kerja/pengusaha swasta dan BUMN untuk mengikuti program ASTEK. Terbit pula PP No.34/1977 tentang pembentukan wadah penyelenggara ASTEK yaitu Perum Astek.

Tonggak penting berikutnya adalah lahirnya UU No.3 tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK). Dan melalui PP No.36/1995 ditetapkannya PT Jamsostek sebagai badan penyelenggara Jaminan Sosial Tenaga Kerja. Program Jamsostek memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan minimal bagi tenaga kerja dan keluarganya, dengan memberikan kepastian berlangsungnya arus penerimaan penghasilan keluarga sebagai pengganti sebagian atau seluruhnya penghasilan yang hilang, akibat risiko sosial.

Selanjutnya pada akhir tahun 2004, Pemerintah juga menerbitkan UU Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional. Undang-undang itu berhubungan dengan Amandemen UUD 1945 tentang perubahan pasal 34 ayat 2, yang kini berbunyi: "Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi

seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan". Manfaat perlindungan tersebut dapat memberikan rasa aman kepada pekerja sehingga dapat lebih berkonsentrasi dalam meningkatkan motivasi maupun produktivitas kerja.

Kiprah Perusahaan yang mengedepankan kepentingan dan hak normatif Tenaga Kerja di Indonesia terus berlanjut. Sampai saat ini, PT Jamsostek (Persero) memberikan perlindungan 4 (empat) program, yang mencakup Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT) dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK) bagi seluruh tenaga kerja dan keluarganya.

Tahun 2011, ditetapkanlah UU No 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sesuai dengan amanat undang-undang, tanggal 1 Januari 2014 PT Jamsostek akan berubah menjadi Badan Hukum Publik. PT Jamsostek tetap dipercaya untuk menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja, yang meliputi JKK, JKM, JHT dengan penambahan Jaminan Pensiun mulai 1 Juli 2015.

Menyadari besar dan mulianya tanggung jawab tersebut, Jamsostek pun terus meningkatkan kompetensi di seluruh lini pelayanan sambil mengembangkan berbagai program dan manfaat yang langsung dapat dinikmati oleh pekerja dan keluarganya.

Kini dengan system penyelenggaraan yang semakin maju, program Jamsostek tidak hanya memberikan manfaat kepada pekerja dan pengusaha saja, tetapi juga memberikan kontribusi penting bagi peningkatan pertumbuhan ekonomi bangsa dan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

4.1.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

- **Visi**

Menjadi lembaga penyelenggara jaminan sosial tenaga kerja yang terpercaya dengan mengutamakan pelayanan prima dan manfaat optimal bagi seluruh peserta.

- **Misi**

1. Meningkatkan dan mengembangkan Mutu Pelayanan dan Manfaat kepada peserta berdasarkan Prinsip Profesionalisme.
2. Meningkatkan jumlah kepesertaan program Jaminan Sosial Tenaga Kerja.
3. Meningkatkan Budaya Kerja melalui kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan penerapan Good Corporate Governance (GCG)
4. Mengelola dana peserta secara optimal dengan mengutamakan prinsip kehati-hatian (prudent)
5. Meningkatkan Corporate Values dan Corporate Images.

4.1.1.3. Keadaan Umum Kantor PT. Jamsostek (persero) Pasuruan

Dalam penyelenggaraan suatu unit usaha, keberadaan kantor mutlak diperlukan. Karena kantor tersebut yang nantinya menjadi pusat kendali (kesekretariatan) dari semua kegiatan perusahaan. Selain itu, keberadaan kantor juga sangat diperlukan guna sebagai sarana untuk berkoordinasi antar sesama pegawai. Baik secara horizontal maupun vertikal.

Secara umum, kantor PT. Jamsostek (persero) Pasuruan ini terletak di Jl. Ir.H.Juanda Kota Pasuruan yang sebelumnya berada di Jl. Dr.Wahidin Sudiro Husodo Kota Pasuruan. Di kantor tersebut, terdapat 29 orang pegawai termasuk 11 orang karyawan *outsourcing*, dan *Human Resource Development* (HRD).

Ketika berbicara tentang kantor, sudah tentu ada beberapa ruangan dan barang-barang pelengkap (perlengkapan) yang tersedia didalamnya. Disini akan saya gambarkan secara umum tentang apa saja sarana dan prasarana yang terdapat di kantor 2 lantai tersebut. Ruangan-ruangan yang terdapat di kantor tersebut antara lain:

1. Lobby

Lobby ini merupakan lantai dasar yang berfungsi sebagai tempat kerja teller untuk melayani peserta/anggota Jamsostek mengeluarkan *claim* atau memberikan setoran bulanan. Karena ruangan ini merupakan tempat pelayanan peserta/anggota Jamsostek, maka diruangan di desain senyaman mungkin.

Misalnya dengan menyediakan 2 unit LED dengan ukuran 21” yang bisa jadi hiburan bagi *customer* yang sedang menunggu antrian. Kemudian tempat duduk untuk mengantri sebanyak 12 unit yang masing-masing berkapasitas 4 orang, 1 unit mesin untuk nomor antrian, 2 unit *Air Conditioner* berdiri. Dan juga terdapat 2 toilet khusus *customer*. Di ruang lobby ini juga ada seorang satpam yang bertugas untuk memandu peserta/anggota Jamsostek yang belum memahami mekanisme pelayanan.

2. Ruang HRD

Ruang HRD berada di lantai 2 dan juga dilengkapi dengan beberapa fasilitas penunjang. Untuk sebagian sarana dan prasarana bisa dikatakan sama dengan ruangan-ruangan manajer pada umumnya (meja kerja, 1 unit komputer, 1 unit printer, *Air Conditioner*, lemari arsip, dll.). Namun, yang membedakan adalah ruangan ini dilengkapi dengan monitor yang terhubung dengan kamera CCTV yang terdapat disemua sudut ruangan kantor. Seperti lobby, halaman depan kantor, dan ruangan lainnya. Dengan adanya monitor ini, pihak HRD dapat melakukan pengawasan yang berhubungan dengan kinerja karyawan pada khususnya, dan keadaan lingkungan kantor pada umumnya.

3. Ruang Kerja Ass. HRD

Ruang kerja asisten HRD ini sebenarnya tidak berbentuk seperti ruangan pada umumnya, melainkan hanya dibatasi oleh meja kerja yang tertata membentuk huruf 'U' dan terletak didepan ruang HRD.

4. Ruang Rapat (*Meeting Room*)

Ruang rapat merupakan tempat yang juga memiliki fungsi penting dalam sebuah kantor. Di ruangan ini lah para pegawai berkumpul untuk berkoordinasi tentang kegiatan-kegiatan yang telah atau akan dilaksanakan. Ruang rapat pada kantor ini berukuran cukup besar kurang lebih memiliki luas 36m². Didalamnya dilengkapi dengan meja rapat sepanjang ± 7 meter dan lebar ± 2 meter. Kursi sebanyak 20 unit, lemari arsip, 1 unit LCD Proyektor, 4 unit AC dinding.

5. Ruang Kabid. Pelayanan

Ruangan ini adalah ruangan untuk kepala bagian umum yang bertugas tentang pelaksanaan teknis keperluan kantor. Didalam juga difasilitasi dengan meja kerja, AC, 1 unit komputer, lemari arsip dan printer.

6. Ruang Istirahat Karyawan

Ruangan ini berfungsi sebagai tempat istirahat para teller atau pun AO agar tidak keluar dari area kantor sebelum waktunya pulang kerja atau bila tidak ada tugas kantor.

7. Pantry

Pantry di kantor ini sama halnya dengan pantry pada umumnya. Hanya sebatas untuk membuat minum seperti kopi/teh. Adapun alatnya hanya sebuah unit dispenser dan gallon, dan beberapa alat untuk minum lainnya.

8. Musholla

Musholla atau sarana untuk ibadah bagi pegawai yang beragama islam telah disediakan di belakang kantor. Hal tersebut termasuk sebuah implementasi dari bentuk budaya perusahaan yang menjunjung tinggi keimanan para pegawainya.

9. Pos Satpam

Keamanan adalah salah satu faktor pendukung dalam bekerja. Oleh karena itu perlu ada Pos khusus untuk satuan pengamanan (Satpam). Di kantor ini sendiri terdapat 1 pos satpam yang terletak di depan halaman tepatnya di pintu masuk gerbang kantor. Yang mana disana sudah difasilitasi dengan televise, air mineral dengan dispenser. Juga jaringan telepon yang terhubung dengan telepon kantor lainnya.

Ruangan beserta fasilitas-fasilitasnya diatas merupakan faktor pendukung untuk kelancaran dalam menjalankan tugas. Sehingga dengan adanya fasilitas-fasilitas diatas tentunya perusahaan berharap agar kinerja karyawan bisa menjadi lebih baik.

4.1.2. Budaya Organisasi

Hofstede (1986:21); Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Dengan adanya budaya organisasi yang kondusif, maka bisa diharapkan munculnya kenyamanan dalam perusahaan. Sehingga akan mempengaruhi kinerja karyawan dari perusahaan tersebut.

PT. Jasmsostek (persero) Pasuruan menyadari pentingnya budaya perusahaan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif dan mendorong terciptanya kinerja perusahaan yang optimal. Begitu pula sebaliknya, budaya organisasi yang tidak kondusif akan menyebabkan kinerja yang kurang bagus juga.

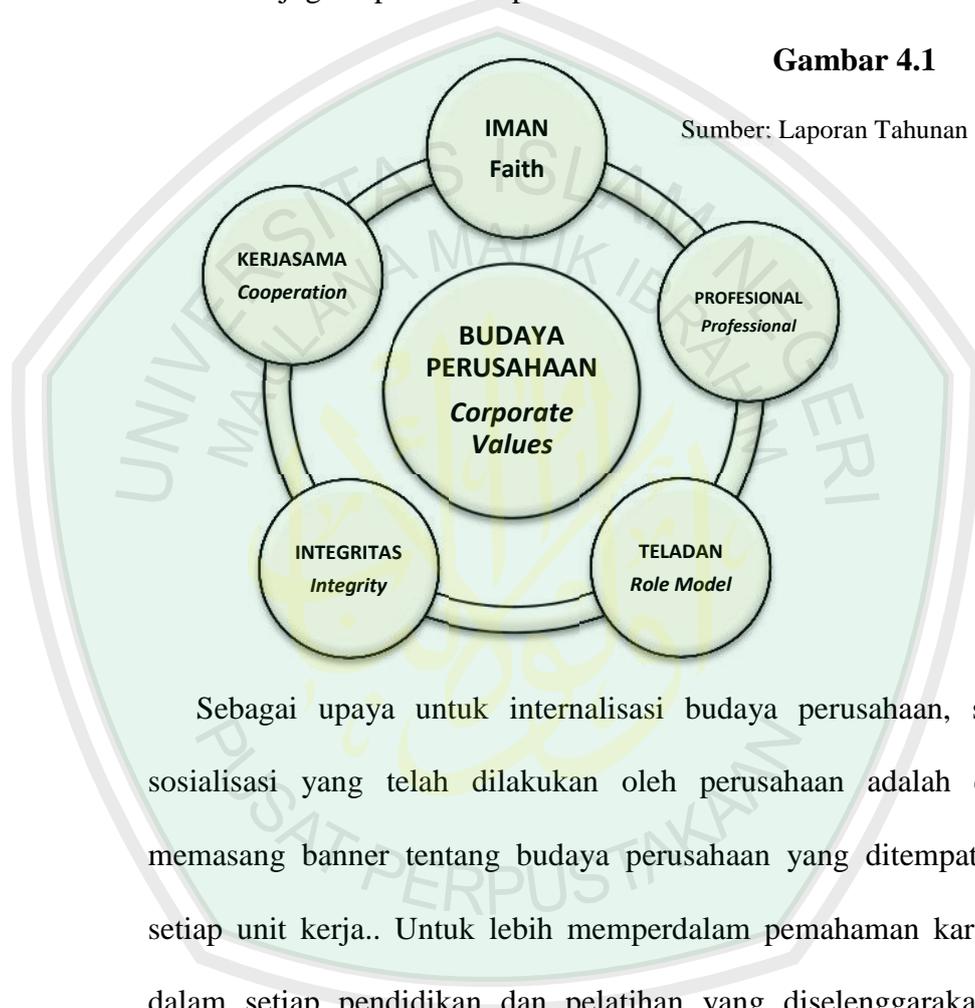
Budaya perusahaan yang dianut oleh segenap insan Jamsostek adalah memiliki keyakinan iman dalam diri, bekerja profesional, menjadi teladan, memiliki integritas, serta mampu bekerja sama.

- Iman: Taqwa, berfikir positif, tanggung jawab, pelayanan tulus ikhlas.
- Profesional: Berprestasi, bermental unggul, proaktif dan bersikap positif terhadap perubahan dan pembaharuan.
- Teladan: Berpandangan jauh ke depan, penghargaan dan pembimbingan, pemberdayaan.
- Integritas: Berani, komitmen, keterbukaan.

- Kerja sama: Kebersamaan, menghargai pendapat, menghargai orang lain.

Gambaran tentang budaya perusahaan PT. Jamsostek (persero)

Pasuruan juga dapat dilihat pada **Gambar 4.1**



Sebagai upaya untuk internalisasi budaya perusahaan, strategi sosialisasi yang telah dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memasang banner tentang budaya perusahaan yang ditempatkan di setiap unit kerja.. Untuk lebih memperdalam pemahaman karyawan, dalam setiap pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan, disampaikan juga materi tentang budaya perusahaan. Selain itu, penerapan sistem pengawasan (*control*) yang dapat dimonitor secara langsung oleh pimpinan, maka perusahaan dapat memastikan bahwa budaya perusahaan sudah diterapkan atau belum oleh internal perusahaan

Selain dari karyawan, pimpinan perusahaan pun juga mempunyai peran aktif dalam menjaga budaya perusahaan yang ada. Misalnya dengan melibatkan karyawan dalam menentukan beberapa hal yang sifatnya mendukung untuk peningkatan budaya organisasi yang kondusif. Selain itu juga pimpinan terus menjaga pola komunikasi dengan karyawannya. Sehingga mereka tidak merasa dianggap sebagai alat, melainkan sebagai aset yang perlu diperhatikan kesejahteraannya juga.

Untuk memperoleh data tentang budaya organisasi, peneliti telah melakukan observasi di lapangan dan melakukan wawancara dengan HRD dan pegawai PT. Jamsostek (persero) Pasuruan. Berdasarkan pada kerangka berpikir yang telah ditentukan pada bab 2, peneliti akan mencari data tentang inisiatif individu, pengarahan, integrasi, kontrol, serta pola komunikasi.

Adapun uraian lengkapnya sebagai berikut:

4.1.2.1. Inisiatif Individu

Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Ahmad Fauzi Selaku pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan (Februari 2014), sebagai berikut:

“Memang, perlu kita melibatkan karyawan untuk pengambilan keputusan. Tapi, hanya yang sifatnya teknis. Dalam artian bukan untuk memutuskan kebijakan. Karena kalau keputusan secara manajemen, itu sudah jadi wewenang dari pusat.

Jadi, kami melibatkan karyawan untuk hal-hal tertentu yang sifatnya untuk kebaikan dan kenyamanan kerja karyawan. Misalnya, penataan ruangan, warna ruangan tertentu, itu saja. Yang penting mereka merasa nyaman dengan kondisi kantor.”

Melibatkan pegawai dalam pengambilan suatu keputusan merupakan suatu penghargaan tersendiri bagi seorang karyawan. Sebab, dengan seperti itu, mereka akan merasa dianggap oleh perusahaan. Dan rasa kepemilikan pun akan tumbuh dalam diri karyawan.

Berikut pendapat pegawai tentang sejauh mana mereka terlibat dalam pengambilan keputusan dilihat pada table 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1
Pendapat Pegawai Tentang Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan

No.	Keterlibatan	Kuantitas	Prosentase
1	Sering	8	44,4 %
2	Selalu	5	27,8 %
3	Jarang	5	27,8 %
JUMLAH		18	100 %

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan dan pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan terkait inisiatif individu pada PT. Jamsostek (persero) Pasuruan (pada tabel 4.1), menunjukkan pihak karyawan sepakat bahwa pimpinan sering melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, ini terbukti dari jawaban pegawai, terdapat 8 pegawai atau 44,4 %, yang menyatakan sering. 5 pegawai atau 27,8 % yang menyatakan selalu dilibatkan. Dan 5 pegawai 27,8 % yang menyatakan jarang dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

4.1.2.2. Pengarahan

Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

Dengan pengarahan dari pimpinan atau atasan tentu akan sangat membantu bagi karyawan dalam pengoptimalan kinerja mereka. Berkaitan dengan hal tersebut, Ahmad Fauzi memberikan tanggapan (pada februari, 2014) sebagai berikut:

“Kalau bagi kami, itu istilahnya adalah *Coaching and Conselling*. Jadi kalau ada masalah dengan staff misalnya, nanti langsung berhubungan dengan atasan langsung. Kalau adalah masalah dengan pelayanan, nanti

berhubungan dengan Kabid. / Manajer Pelayanan. Jadi terkait *Coaching and Conselling* sudah ada bagian-bagian tersendiri yang menangani.”

Perusahaan menyadari akan perbedaan kemampuan dimasing-masing individu karyawannya. Oleh karena itu perusahaan tidak semata-mata marah kepada karyawan yang melakukan kesalahan atau kinerjanya kurang memuaskan. Tapi pihak perusahaan akan cenderung memberikan pengarahan dan juga menerima keluhan-keluhan dari karyawannya melalui bidang-bidang yang telah ditentukan.

Adapun pendapat karyawan terkait sikap pimpinan apabila karyawan tidak bisa menjalankan tugasnya dengan baik atau mengalami kendala dapat dilihat pada tabel 4.2:

Tabel 4.2
Pendapat Pegawai Tentang Sikap Pimpinan
Apabila Karyawan Tidak Bisa Melaksanakan Tugas
Sesuai Visi dan Misi Perusahaan

No.	Sikap Pimpinan	Kuantitas	Prosentase
1	Memberi Pengarahan/bimbingan	10	55,5 %
2	Menegur	5	27,8 %
3	Marah	3	16,7 %
JUMLAH		18	100 %

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan dan pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan terkait pengarahan (pada tabel 4.2), perusahaan memang benar-benar telah memberikan pengarahan atau bimbingan kepada

karyawan yang mengalami masalah dalam menjalankan tugasnya. Hal tersebut ditunjukkan dengan prosentase karyawan yang menyatakan bahwa pimpinan memberikan pengarahan/bimbingan sebanyak 10 orang atau 55,5% dari keseluruhan karyawan yang memberikan pendapatnya. Diikuti dengan 5 karyawan atau 27,8% yang menyatakan pimpinan menegur saja, dan 3 karyawan atau 16,7% yang menyatakan pimpinan marah.

4.1.2.3. Integrasi

Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

Dengan adanya koordinasi yang baik dalam suatu organisasi juga akan memperlancar dalam mengintegrasikan kinerja antar bidang maupun karyawan. Selain itu, pengintegrasian kinerja ini juga untuk menghindari kesalahpahaman antar bidang maupun karyawan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) nya masing-masing.

Dalam menjalankan tugas sehari-hari, pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan selalu mengadakan koordinasi baik secara vertikal maupun horizontal. sebagaimana yang dikemukakan oleh pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan, Ahmad Fauzi (Februari, 2014):

“Koordinasi merupakan hal yang sangat penting dan harus selalu dilakukan dalam setiap kegiatan, karena tanpa koordinasi akan terjadi tumpang tindih dalam menjalankan pekerjaan. Koordinasi kami lakukan baik secara horizontal, yaitu koordinasi sesama kepala-kepala bidang di perusahaan, maupun koordinasi secara vertikal dengan karyawan. Kegiatan pengkoordinasian dilakukan dengan cara pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas diantara pegawai, melakukan pertemuan-pertemuan secara periodik, misalnya setiap hari senin dan juga secara insidental.”

Koordinasi yang dilakukan secara inten atau berkala akan memacu hubungan kerja yang terkoordinir antar bidang satu dengan yang lainnya. Adanya pembagian tugas yang jelas, akan menghindari *miss communication* atau tumpang tindih pekerjaan antar bidang. Berkaitan dengan hal diatas, peneliti melakukan wawancara dengan para karyawan / pegawai untuk memperoleh pendapat mereka tentang langkah perusahaan / pimpinan untuk mengintegrasikan antara bidang maupun antar karyawan yang hasilnya bisa dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3
Pendapat Pegawai Tentang Pengintegrasian
Antara Bidang Satu dengan yang Lainnya

No.	Langkah Pimpinan	Kuantitas	Prosentase
1	Memberikan <i>Breafing</i>	15	83,3 %
2	Menyediakan Alat Komunikasi di Setiap Bidang/Lini	2	11,1 %
3	Memantau dari monitor	1	5,6 %
JUMLAH		18	100 %

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai terkait integrasi PT. Jamsostek (persero) Pasuruan (pada tabel 4.3), menunjukkan bahwa untuk mengintegrasikan kinerja setiap bidang atau karyawan, pimpinan selalu memberikan *breafing* atau koordinasi singkat, yang didalamnya bisa berupa evaluasi dan juga untuk mmberikan informasi-informasi terbaru kepada seluruh karyawan. Yang tidak lain untuk menjaga kinerja satu dengan lainnya agar tetap terkoordinir.

Hal tersebut ditunjukkan dengan prosentase tertinggi yakni 15 karyawan atau 83,3% yang menyatakan bahwa untuk mengintegrasikan kinerja bidang/karyawan satu dengan yang lainnya adalah dengan memberikan *breafing*. 2 karyawan atau 11,1% yang menyatakan melalui alat komunikasi (telepon) yang ada di masing-masing lini / bidang. Dan hanya 1 orang atau 5,6% yang menyatakan

pimpinan memanfaatkan monitor yang terhubung dengan CCTV untuk mengintegrasikan kinerja tiap bidang

4.1.2.4. Kontrol

Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003: 360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai. Sebab dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan, dapat memacu kinerja karyawan untuk lebih serius dan sesuai dengan tupoksi yang ditetapkan.

Pengawasan tidak hanya dapat dilakukan dengan melihat secara langsung kinerja karyawan. Namun bisa juga dilakukan dengan memantau hasil kerja mereka berdasarkan ketentuan-ketentuan atau role yang telah diatur oleh perusahaan. Sebagaimana yang disampaikan oleh pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan, Ahmad Fauzi saat wawancara (februari 2014):

“untuk pengawasan, kami ada yang namanya perjanjian kerja bersama (PKB). Jadi disana sudah ditentukan *role-role* yang harus dikerjakan atau karyawan harus bagaimana, disini sudah ada. Kemudian untuk pengawasan hasil kinerjanya kita tinggal sesuaikan dengan PKB. Sudah sesuai atau belum? Baru nanti tindak lanjutnya seperti apa? Itu akan menjadi tugas bidang-bidang yang bersangkutan yang akan menangani.

Kalau terkait dengan pelayanan atau aktivitas kantor, kami tinggal pantau dari monitor yang terhubung dengan CCTV. Kita bisa lihat apakah pelayanan sudah berjalan dengan baik atau belum? *gitu* saja.”

Dengan adanya beberapa media pengawasan yang diaplikasikan oleh pimpinan, maka akan mempermudah pimpinan untuk benar-benar menjamin bahwa kinerja karyawan sudah sesuai dengan target perusahaan atau belum. Disisi lain, peneliti juga menyesuaikan hal tersebut dengan hasil wawancara dengan karyawan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan tentang pengawasan yang diterapkan oleh pimpinan mereka. Dan hasilnya bisa dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.4
Pendapat Pegawai Tentang Pengawasan Pimpinan

No.	Cara Pengawasan	Kuantitas	Prosentase
1	Kamera CCTV	15	83,3 %
2	Pemeriksaan hasil kerja	3	16,7 %
JUMLAH		18	100 %

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai PT. Jamsostek (persero) Pasuruan terkait kontrol/pengawasan pimpinan menunjukkan bahwa hampir semua karyawan menyatakan hal yang sama terkait metode pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan mereka. Yakni dengan memantau mereka melalui kamera CCTV yang terhubung langsung ke

monitor di ruang kerja pimpinan, dengan jumlah 15 karyawan atau 83,3% yang menyatakan hal tersebut.

Sedangkan, yang lainnya menyatakan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan mereka dengan memeriksa hasil kerja mereka dan menyesuaikannya dengan PKB yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Yakni 3 orang karyawan atau 16,7% yang menyatakan terkait hal tersebut.

4.1.2.5. Pola Komunikasi

Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2003: 272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

Peran komunikasi dalam suatu organisasi memang sangat lah penting. Karena apabila masing-masing individu tidak mampu menjaga pola komunikasi mereka, maka tidak menutup kemungkinan organisasi/perusahaan tersebut gagal untuk memenuhi target atau hasil yang sesuai. Berikut hasil

wawancara peneliti dengan pimpinan PT. Jamsostek (persero)

Pasuruan, Ahmad Fauzi (februari 2014):

“Komunikasi itu sulit, ya. Tapi kalau jadi pimpinan, kita dituntut untuk tetap menjadi fleksibel. Jadi, kalau untuk komunikasi, ada kalanya kita harus bisa jadi teman bawahan. Tapi tetap dengan tidak menghilangkan status kita. Agar mereka juga tidak seenaknya. Dan ada kalanya juga kalau kita harus marah, ya marah saja.

Jadi kita harus tetap bisa memposisikan diri. Yang penting selama mereka tidak melakukan kesalahan, ya kita harus tetap berkomunikasi seperti biasanya. Bahkan dibawah – ruang lobby – anda bisa melihat ada banner yang bertuliskan “Budayakan Senyum Salam Sapa Sopan Santun”. Nah, seperti itu lah cara yang kami gunakan untuk tetap mensosialisasikan agar tetap menjaga komunikasi yang baik.”

Komunikasi tidak hanya berupa ucapan aatau kata-kata yang keluar dari mulut saja. Namun, komunikasi juga dapat berupa gerak tubuh yang lainnya. Seperti tersenyum, melambaikan tangan, sopan santun, menganggukkan kepala, dan sebagainya. Apabila komunikasi terjaga dengan baik dalam suatu perusahaan, maka bukan tidak mungkin keakraban itu juga akan muncul dengan sendirinya. Berikut hasil wawancara peneliti (februari 2014) terkait pendapat karyawan tentang pola komunikasi yang diaplikasikan oleh perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.5:

Tabel 4.5
Pendapat Pegawai Tentang Pola Komunikasi

No.	Pola Komunikasi	Kuantitas	Prosentase
1	Membiasakan Senyum, Salam, Sapa, Sopan &	18	100 %

	Santun		
2	Lain-lain	0	0 %
JUMLAH		18	100 %

Jika melihat hasil wawancara dengan pegawai dan juga pimpinan terkait pola komunikasi yang diterapkan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan (pada tabel 4.5), mungkin kita semua juga bertanya-tanya bagaimana bisa semua karyawan kompak memberikan satu jawaban yang sama, yakni 18 karyawan atau 100% menyatakan bahwa pola komunikasi yang selama ini mereka terapkan adalah dengan membiasakan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun).

Berikut jawaban salah satu karyawan di bagian *teller* tentang pola komunikasi tersebut:

“komunikasi *‘kan nggak* cuma sekedar *omongan* ya, mas. Jadi kalau yang selama ini diterapkan atau disampaikan kepada kami ya 5S itu mas. Senyum, salam, sapa, sopan, dan santun. Dan saya pun juga merasakan, dengan seperti itu hubungan kerja menjadi lebih baik. Terhindar dari kesalahpahaman, bahkan dalam penyampaian informasi maupun arahan juga lebih mengena dan mudah dipahami. Pimpinan pun juga seperti itu kepada kami, jadi kenapa kami tidak bisa?”

Jawaban tersebut menunjukkan bahwa karyawan sudah benar-benar memahami tentang pentingnya menjaga pola komunikasi baik secara vertikal maupun horizontal

4.1.3. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama (Rivai: 2005).

Seperti halnya ketentuan kinerja karyawan PT. Jamsostek telah disepakati dalam perjanjian kerja bersama (PKB) antara pihak perusahaan dan karyawan. Sehingga setiap kinerja karyawan akan dinilai dengan menjadikan PKB tersebut sebagai acuan kontrol.

Secara umum, kinerja karyawan PT. Jamsostek adalah melaksanakan semua tugas-tugas yang telah diberikan kepada masing-masing lini guna mencapai target dan tujuan dari perusahaan itu sendiri. Karena PT. Jamsostek merupakan perusahaan yang bergerak dibidang layanan jasa, maka sudah selayaknya perusahaan sangat memperhatikan terkait pelayanan (service) kepada setiap anggota/peserta jamsostek.

Hingga saat ini, karena PT. Jamsostek menerapkan sistem kerja berstandar ISO:9000 kinerja karyawannya 75% lebih baik dari sebelum-sebelumnya. Namun, budaya organisasi juga merupakan menjadi unsur penting yang perlu diperhatikan untuk menciptakan suasana kerja/perusahaan yang kondusif, nyaman baik untuk pegawai PT. Jamsostek (persero) Pasuruan maupun peserta/anggota Jamsostek yang melakukan transaksi pada perusahaan tersebut.

Dengan adanya PKB, penerapan ISO:9000, dan budaya perusahaan yang ada pada PT. Jamsostek (persero) Pasuruan, kinerja karyawan perusahaan tersebut kini menjadi lebih baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan kedisiplinan, proses pelayanan kepada peserta jamsostek yang cepat, tepat, dan keramahan kepada setiap peserta jamsostek.

Bahkan, untuk menjaga kedisiplinan karyawannya. PT. Jamsostek sengaja tidak menyediakan kantin di lingkungan perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari adanya karyawan yang bersantai-santai di kantin pada saat jam kerja. Selain itu, seluruh pegawai jamsostek wajib datang 15 menit sebelum jam kerja dimulai.

Pegawai PT. Jamsostek (persero) Pasuruan memiliki hubungan kerjasama yang tinggi, baik kerjasama secara horizontal maupun vertikal. Mereka dapat saling mengisi satu dengan yang lainnya apabila terjadi miss understanding terkait ketentuan program-program tertentu. Sehingga dengan begitu pekerjaan mereka pun lebihcepat teratasi tanpa menunggu waktu yang lama.

Rasa kepemilikan perusahaan yang tinggi membuat para pegawai PT. Jamsostek (persero) Pasuruan selalu dituntut untuk melakukan tugas-tugasnya dengan semaksimal mungkin. Bahkan, mereka bisa pulang terlambat untuk menyelesaikan tugas yang belum selesai.

4.1.3.1. Kedisiplinan

Kedisiplinan yaitu sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, peneliti mengukur kedisiplinan karyawan berdasarkan dari kehadiran karyawan. Kehadiran karyawan merupakan salah satu bentuk kedisiplinan yang paling awal sebelum karyawan memulai kegiatan lainnya.

Apabila kehadiran ke tempat kerja saja sudah terlambat maka bukannya tidak mungkin tugas-tugas yang lainnya juga terlambat atau tidak sesuai target. Dan berikut tanggapan pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan, Ahmad Fauzi menjawab wawancara peneliti (Februari 2014) tentang kedisiplinan karyawan:

“Kedisiplinan itu sangat perlu, ya. Karena dengan menanamkan kedisiplinan yang tinggi kepada karyawan merupakan suatu langkah awal dapat mencapai target perusahaan. Tanpa ada kedisiplinan yang tinggi, bisa saja karyawan bekerja dengan seenaknya. Datang terlambat, pekerjaan yang harus selesai satu hari, bisa jadi dua hari. Itu *kan* bisa menghambat kemajuan perusahaan.

Dan kedisiplinan yang paling utama dan mendasar itu adalah kehadiran karyawan/pegawai ke tempat kerja. Untuk menjaga keterlambatan karyawan, kami mewajibkan semua karyawan datang 15 menit sebelum jam kerja dimulai. Jadi, selain untuk menghindari keterlambatan mereka. Selama 15 menit itu juga dapat kita manfaatkan untuk *briefing*, evaluasi kendala-kendala yang terjadi di hari-hari sebelumnya.”

Dengan adanya kedisiplinan yang tinggi, perusahaan akan lebih mudah dalam pencapaian target bahkan bisa lebih cepat dan efisien. Berikut hasil wawancara peneliti (Februari 2014) dengan pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan tentang kedisiplinan karyawan yang ia sebutkan berdasarkan absensi rata-rata 3 bulan terakhir, dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6
Pendapat Pimpinan Tentang Kedisiplinan Karyawan

No.	Kedisiplinan	Kuantitas	Prosentase
1	Hadir 15 menit sebelum jam Kerja	15	83,3 %
2	Tepat waktu	3	16,7 %
JUMLAH		18	100 %

Berdasarkan hasil wawancara terkait kedisiplinan karyawan, menunjukkan bahwa karyawan pada PT. Jamsostek (persero) Pasuruan termasuk karyawan yang disiplin. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan 15 karyawan atau 83,3% yang hadir 15 menit sebelum jam kerja dimulai. Dan hanya 3 karyawan atau 16,7% yang datang tepat pada waktu jam kerja dimulai.

4.1.3.2. Kerjasama

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

Kerjasama juga akan diperlukan, mengingat bahwa kemampuan setiap karyawan tidak sama. Sehingga dengan adanya kerjasama yang baik antar karyawan akan sangat membantu apabila ada satu karyawan yang tidak paham dengan masalah yang dihadapi. Dengan begitu pencapaian target perusahaan juga akan lebih berjalan dengan baik. Hal yang sama juga disampaikan oleh pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan, Ahmad Fauzi dalam wawancara (februari 2014) seperti berikut:

“Kami menyadari kemampuan setiap karyawan kami tidak sama satu dengan yang lainnya. Sehingga mereka juga perlu kerjasama yang baik antar karyawan juga. Kerjasama yang sering terjadi seperti saling memberi solusi. Misalnya ada anggota yang ingin melakukan *claim* JHT, tapi KTP-nya masih masa perpanjangan. Sedangkan teller yang melayani kurang faham apakah diperbolehkan atau tidak. Maka ia akan tanya ke kerabat lainnya yang lebih paham terkait hal itu. Atau dalam kasus lain, ada berkas-berkas yang sudah hampir masuk *deadline* tapi belum selesai. Maka pegawai satu bisa meminta bantuan ke pegawai lainnya untuk sedikit membantu menyelesaikannya. Bentuk kerjasama seperti itu akan membantu sekali terhadap proses penyelesaian tugas, yang juga akan berpengaruh terhadap pencapaian target.”

Selain hal tersebut, peneliti juga melakukan wawancara kepada karyawan untuk memperoleh pendapat mereka tentang kerjasam yang sering diaplikasikan di perusahaan yang bersangkutan. Dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7
Pendapat Pegawai Bila Melihat Kerabat

Kerja ada yang Tidak Paham dengan Pekerjaannya.

No.	Tindakan	Kuantitas	Prosentase
1	Memberi Solusi	12	66,7 %
2	Membantu Menyelesaikannya	6	33,3 %
JUMLAH		18	100

Berdasarkan hasil wawancara terkait kerjasama antar pegawai PT. Jamsostek (persero) Pasuruan, menunjukkan adanya kerjasama antara karyawan satu dengan yang lainnya. Hal tersebut ditunjukkan dengan banyaknya karyawan yang memberikan solusi apabila rekan kerja mereka mengalami kendala dalam menyelesaikan tugasnya. Yaitu, sebanyak 12 karyawan atau 66,7%. Sedangkan 6 karyawan atau 33,3% yang menyatakan mereka akan membantu menyelesaikannya.

4.1.3.3. Kecakapan

Kecakapan dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang ditempuh oleh seseorang, tentu akan semakin menambah kemampuannya baik dalam segi pengetahuan maupun kemampuan untuk mamahami suatu hal baru. Untuk daftar pendidikan para pegawai PT. Jamsostek (persero) Pasuruan dapat dilihat pada tabel 4.8. Sedangkan untuk pembagian tugas atau *positioning*-nya ditunjukkan pada tabel 4.9.

Tabel 4.8

Tingkat Pendidikan Pegawai

No.	Pendidikan	Kuantitas	Prosentase
1	S1	13	72,2 %
2	S2	5	27,8 %
JUMLAH		18	100 %

Tabel 4.9

Positioning Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Jabatan	Pendidikan	Kuantitas
1	Kabid. SDM	S2	1
2	Kabid. Layanan Umum	S2	1
3	Kabid. Humas	S2	1
4	Kabid. Keuangan	S2	1
5	AO	S2	1
6	AO	S1	4
7	Ass. Kabid. SDM	S1	1
8	Loket Pembayaran	S1	2
9	Teller	S1	6
JUMLAH			18

Berdasarkan hasil wawancara terkait kecakapan data pada tabel 4.8 dan 4.9, menunjukkan bahwa pimpinan PT. Jamsostek menjadikan tingkat pendidikan terakhir pegawai dalam memberikan tugas dan penempatan karyawan. Sehingga setiap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing karyawan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan kemampuan karyawan.

4.1.3.4. Tanggung Jawab

Tanggung Jawab yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

PT. Jamsostek (persero) Pasuruan sangat memprioritaskan tanggung jawab karyawan. Sebagaimana yang disampaikan pimpinan perusahaan, Ahmad Fauzi kepada peneliti saat wawancara:

“kami itu beda dengan BUMN yang lain, lebih-lebih terkait tanggungjawab karyawan terhadap tugas yang di embannya. Jadi, kita tidak menginginkan ada karyawan yang cenderung bersantai dalam menjalankan tugasnya, bahkan di area kantor pun kami tidak menyediakan kantin. Karena kami ingin menghindari adanya karyawan yang bersantai di kantin, ngobrol, dan mengabaikan pekerjaan.

kalau memang sudah waktunya istirahat, biasanya ada yang pesan dari *catering* atau membawa bekal dari rumah. Sehingga tidak ada waktu bagi mereka untuk keluar tanpa alasan yang jelas. Disini kami tidak bermaksud untuk mengekang karyawan, melainkan kami ingin menjunjung tinggi rasa tanggung jawab baik untuk pimpinan maupun karyawan.”

Jika pada masing-masing pegawai sudah tertanam rasa tanggung jawab yang tinggi maka mereka akan cenderung menyelesaikan tugas/pekerjaannya meskipun tanpa ada pengawasan secara intens dari pimpinan mereka. Peneliti juga melakukan wawancara kepada karyawan untuk memperoleh pendapat mereka tentang tanggung jawab itu

sendiri. Dan disini peneliti mengukur bentuk tanggung jawab tersebut melalui intensitas karyawan meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa alasan yang jelas. Dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.10
Pendapat Pegawai Tentang Intensitas
Keluar Kantor Tanpa Alasan.

No.	Intensitas	Kuantitas	Prosentase
1	Tidak Pernah	18	100 %
2	Lain-lain	0	0 %
JUMLAH		18	100 %

Bedasarkan hasil wawancara dengan pegawai maupun pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan terkait tanggung jawab, menunjukkan bahwa karyawan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan termasuk karyawan yang mempunyai tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Hal tersebut ditunjukkan dengan semua karyawan atau 100% yang menyatakan tidak pernah meninggalkan kantor pada saat jam kerja.

Selain itu, juga dikuatkan dengan pernyataan pimpinan yang menyatakan bahwa hingga saat ini tidak ada karyawan yang pernah meninggalkan kantor pada saat jam kerja berlangsung bahkan termasuk jam istirahat tanpa ada alasan yang jelas seperti tugas dari kantor atau yang lainnya.

4.1.3.5. Pemahaman Program yang Ditawarkan

Pemahaman karyawan terhadap program-program asuransi yang ditawarkan oleh perusahaan sudah menjadi hal yang mutlak. Karena apabila karyawan tidak memahami program-program tersebut dapat menghambat kinerja. Terlebih untuk bagian teller. Sebagai ujung tombak atau bagian yang bersentuhan langsung dengan *customer* akan sangat dituntut untuk benar-benar memahami program serta ketentuan yang berlaku.

Berikut kutipan wawancara peneliti dengan pimpinan perusahaan, Ahmad Fauzi terkait pemahaman program yang ditawarkan oleh perusahaan:

“Pemahaman tentang program-program yang ditawarkan oleh perusahaan wajib dipahami oleh setiap karyawan PT. Jamsostek. Bahkan bagian keamanan pun juga perlu untuk memahami hal tersebut. Agar ketika ada peserta yang ingin mengajukan klaim maupun mendaftar sebagai peserta, karyawan mampu menjelaskan terkait program yang bersangkutan beserta dengan ketentuan-ketentuan prosedurnya seperti apa.

Sedangkan upaya yang bisa dilakukan agar karyawan benar paham dengan program perusahaan, setiap karyawan yang baru direkrut akan diberi training tentang ketentuan layanan program perusahaan.”

Untuk mengetahui kephahaman karyawan terhadap program-program layanan yang ditawarkan oleh perusahaan, peneliti mengadakan wawancara dengan menanyakan macam-macam program layanan beserta ketentuannya. Adapun hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11
Pemahaman Pegawai Terhadap
Program yang Ditawarkan

No.	Kepahaman	Kuantitas	Prosentase
1	Sangat Paham	10	55,6 %
2	Cukup Paham	5	27,8 %
3	Paham	3	16,6 %
JUMLAH		18	100 %

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan terkait pemahaman mereka terhadap program yang ditawarkan oleh perusahaan, dapat diketahui bahwa karyawan sudah paham tentang program-program layanan yang ditawarkan perusahaan. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil 10 karyawan atau 55,6% yang dapat peneliti kategorikan sangat paham, kemudian 5 karyawan atau 27,8% masuk dalam kategori cukup paham. Dan 3 karyawan atau 16,6% bisa dikatakan paham dengan program layanan yang ditawarkan perusahaan.

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Setelah seluruh data yang diperoleh dalam penelitian dipaparkan, maka pada tahap selanjutnya akan dilakukan pembahasan data yang telah dipaparkan tadi. Dengan keseluruhan data yang diperoleh dari narasumber dan penelitian di lapangan, maka dapat dijabarkan sebagai berikut :

4.2.1. Budaya Organisasi Pada PT. Jamsostek (persero) Pasuruan

Berdasarkan observasi di lapangan dan wawancara dengan 18 pegawai di PT. Jamsostek (persero) Pasuruan, menunjukkan bahwa pengaplikasian budaya organisasi pada perusahaan tersebut benar-benar sudah diterapkan dengan baik.

Budaya organisasi pada PT. Jamsostek (persero) Pasuruan dapat diukur melalui 5 indikator, yaitu inisiatif individu, pengarahan, integrasi, kontrol, dan pola komunikasi.

4.2.1.1. Inisiatif Individu

Berdasarkan hasil wawancara (pada tabel 4.1.) menunjukkan bahwa pimpinan atau perusahaan tetap melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Namun, hal tersebut hanya terbatas pada pengambilan keputusan yang bersifat teknis. Seperti penataan ruangan atau hal yang membuat karyawan/pegawai secara keseluruhan merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kantor.

Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan membuat karyawan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan merasa dianggap atau dihargai oleh perusahaan. Sehingga, dalam diri mereka pun tertanam rasa memiliki terhadap perusahaan.

Sedangkan, dari pengamatan peneliti dapat memberikan contoh terkait inisiatif individu seperti peletakan banner, penataan kursi antrian, dan pengaturan formasi ruangan. Dalam penataan barang-

barang diatas pimpinan meminta pendapat karyawan sekiranya dapat membuat pelanggan atau karyawan sejahtera.

4.2.1.2. Pengarahan

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan dan pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan (pada tabel 4.2), menunjukkan bahwa pimpinan sudah memberikan pengarahan kepada karyawan.

Hal tersebut juga didukung dari pengamatan peneliti. Selain mengoreksi terlebih dahulu, pimpinan juga siap menampung keluhan-keluhan yang menjadi kendala karawan. Setelah karyawan selesai mengutarakan keluhannya, baru lah pimpinan memberikan solusi atau arahan kepada karyawan terkait kendala-kendala tersebut. Dan pengarahan tersebut sekaligus di-include-kan dalam *breafing* yang sering dilakukan oleh pimpinan. Namun tidak jarang juga karyawan yang datang langsung ke ruangan pimpinan jika masalah tersebut bersifat mendesak.

Hasilnya, karyawan pun merasa lebih terbantu dan dapat melanjutkan menyelesaikan tugasnya dengan baik dan sesuai dengan prosedur / terget yang diinginkan oleh perusahaan.

4.2.1.3. Integrasi

Untuk mengetahui integrasi karyawan/departemen pada PT. Jamsostek (persero) Pasuruan, peneliti melakukan wawancara baik dengan karyawan maupun pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan (pada tabel 4.3).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, pimpinan telah melakukan pengintegrasian antar karyawan maupun antar bidang. Dari pengamatan peneliti juga menunjukkan tidak adanya tumpang tindih kewajiban/tugas antar karyawan maupun antar departemen.

Selain itu, pimpinan juga selalu mengkoordinir semua karyawan dengan langsung turun ke tempat kerja karyawan atau melalui alat telekomunikasi.

4.2.1.4. Kontrol

Untuk mengetahui kontrol / pengawasan karyawan pada PT. Jamsostek (persero) Pasuruan, peneliti melakukan wawancara baik dengan karyawan maupun pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan (pada tabel 4.4).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa pimpinan memberikan pengawasan terhadap setiap kinerja karyawan. Dan dari pengamatan peneliti pun juga menunjukkan hal yang sama yaitu disemua sudut ruangan pada kantor PT. Jamsostek (persero) Pasuruan terdapat CCTV dan semuanya benar-benar berfungsi dan terhubung dengan monitor pada ruangan pimpinan. Sehingga pimpinan pun dapat mengetahui setiap kegiatan yang sedang berlangsung.

4.2.1.5. Pola Komunikasi

Untuk mengetahui pola komunikasi pada PT. Jamsostek (persero) Pasuruan, peneliti melakukan wawancara dengan karyawan maupun pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan (pada tabel 4.5).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pola komunikasi pada PT. Jamsostek (persero) Pasuruan sudah sesuai dengan apa yang diinginkan / disosialisasikan oleh perusahaan. Dari pengamatan peneliti, sosialisasi budaya organisasi yang dilakukan selain dengan memberikan pengarahan, tapi dengan memasang banner juga tercapa lebih efektif.

Sehingga karyawan pun mempunyai persepsi yang sama terkait pentingnya pola komunikasi dan bagaimana mereka harus berkomunikasi dengan karyawan lainnya maupun dengan *customer*.

4.2.2. Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai pada PT. Jamsostek (persero) Pasuruan dapat diukur melalui kedisiplinan, kerjasama, kecakapan, tanggung jawab, dan pemahaman terhadap program yang ditawarkan oleh perusahaan.

4.2.2.1. Kedisiplinan

Untuk mengetahui kedisiplinan karyawan pada PT. Jamsostek (persero) Pasuruan, peneliti melakukan wawancara baik dengan karyawan maupun pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan (pada tabel 4.6).

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan menunjukkan bahwa karyawan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan termasuk karyawan yang disiplin. Dan dari hasil

pengamatan peneliti, hampir semua karyawan datang ke kantor 15 menit sebelum jam kerja dimulai.

Hal tersebut juga dipengaruhi oleh tingkat pengawasan atau kontrol yang baik. Kontrol yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya sebatas dengan memasang CCTV akan tetapi juga dengan menyesuaikan pekerjaan karyawan termasuk kedisiplinan itu sendiri dengan perjanjian kerja bersama (PKB). Sehingga karyawan termotivasi untuk selalu datang lebih awal dari jam kerja normal.

4.2.2.2. Kerjasama

Untuk mengetahui kerjasama antar bidang maupun karyawan pada PT. Jamsostek (persero) Pasuruan, peneliti melakukan juga wawancara baik dengan karyawan maupun pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan (pada tabel 4.7).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kerjasama antar karyawan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan sudah terjalin. Mengingat kemampuan setiap karyawan juga ada batasnya, sehingga pimpinan pun menghimbau kepada semua pegawai untuk terus meningkatkan kerjasama mereka demi meningkatkan kinerja perusahaan.

Dari pengamatan peneliti, kerjasama yang dilakukan oleh pegawai lebih sering terlihat pada karyawan yang berada pada bagian *teller*. Karena menghadapi begitu banyaknya peserta Jamsostek, mereka pun dituntut untuk menjaga kerjasama yang baik terutama untuk kelancaran pelayanan.

Selain adanya integrasi yang baik dari pimpinan, kerjasama yang cukup baik ini ternyata juga didorong oleh adanya inisiatif individu untuk saling membantu satu sama lain agar pencapaian target perusahaan lebih maksimal.

4.2.2.3. Kecakapan

Untuk mengetahui kecakapan karyawan pada PT. Jamsostek (persero) Pasuruan, peneliti melakukan wawancara dengan pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan dan mengukurnya berdasarkan tingkat pendidikan terakhir pegawai PT. Jamsostek (persero) Pasuruan (pada tabel 4.8) serta penempatan karyawan berdasarkan tingkat pendidikan tersebut (pada tabel 4.9) .

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan menunjukkan bahwa tingkat pendidikan selalu menjadi orientasi bagi pimpinan untuk melakukan penempatan pada karyawannya.

Sedangkan, menurut hasil pengamatan peneliti menunjukkan bahwa kecakapan karyawan dalam

menjalankan tugas juga terpengaruhi oleh lamanya mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Contoh kecil terdapat pada *teller*. *Teller* yang masa kerjanya lebih lama cenderung lebih memahami terkait ketentuan program tawaran perusahaan serta solusi-solusi yang dapat dilakukan apabila ada kendala-kendala tertentu (biasanya terkait persyaratan pendaftaran/kalim).

Selain itu, integrasi yang dilakukan oleh pimpinan juga akan mempengaruhi terhadap kecakapan karyawan. Dengan pengintegrasian yang baik, maka antar karyawan / antar bidang departemen dapat terhindar dari tumpang tindih pekerjaan yang dapat menghambat kinerja.

Hal ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Darma (2005) yang mengatakan bahwa faktor-faktor karakteristik individu yang mempengaruhi kinerja meliputi: umur, jenis kelamin, **pendidikan, lama kerja**, penempatan kerja dan lingkungan kerja (rekan kerja, atasan, organisasi, penghargaan dan imbalan).

4.2.2.4. Tanggung Jawab

Untuk mengetahui tanggung jawab karyawan pada PT. Jamsostek (persero) Pasuruan, peneliti melakukan wawancara baik dengan karyawan maupun pimpinan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan (pada tabel 4.10).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan mempunyai rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diembannya. Dari hasil pengamatan peneliti, tidak ada karyawan yang meninggalkan kantor sebelum jam kerja selesai. Bahkan pada saat jam istirahat sekalipun.

Bahkan pada PT. Jamsostek (persero) Pasuruan tidak menyediakan kantin di area kantor guna menghindari adanya pegawai yang bersantai-santai dikantin saat jam kerja. Selain itu, kontrol/pengawasan juga menjadi faktor penting dalam menjaga rasa tanggung jawab yang dimiliki setiap karyawan.

4.2.2.5. Pemahaman Program yang Ditawarkan

Untuk mengetahui pemahaman karyawan terhadap program-program yang ditawarkan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan, peneliti melakukan wawancara dengan karyawan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan (pada tabel 4.11).

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan. Menunjukkan bahwa karyawan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan sudah memahami terhadap program yang ditawarkan oleh perusahaan kepada para peserta maupun calon peserta jamsostek.. Hal tersebut dipengaruhi oleh intensitas pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan kepada karyawan.

Berdasarkan penjabaran diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa seluruh indikator budaya organisasi dapat mendukung dalam peningkatan kinerja karyawan PT. Jamsostek (persero) Pasuruan dari segi kedisiplinan, kerjasama, kecakapan, tanggung jawab, serta pemahaman terhadap program yang ditawarkan oleh perusahaan.

Hal ini sesuai dengan beberapa teori yang mengatakan bahwa: (1) faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain variabel individu, **variabel organisasi** (lingkungan/budaya organisasi), dan variabel psikologis (Gibson, 1996). (2) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor individu dan **faktor lingkungan organisasi** (Anwar P. Mangkunegara, 2005). (3) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah karakteristik individual, **karakteristik organisasi**, dan karakteristik kerja (Kopelman, 1988).

Selain itu, pembahasan diatas juga mendukung hasil penelitian-penelitian terdahulu:

- a. Asfar Halim Dalimunthe, 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Komunikasi dan Pengolahan Data Elektronik Kota Medan)*

Berdasarkan hasil Uji Koefisien Determinasi, maka terdapat hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,578. Hal ini berarti koefisien bersifat positif, sehingga hipotesa yang menyatakan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat diterima.

- b. Susandi Prihayanto, 2012. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Regional IV Jawa Tengah–Daerah Istimewa Yogyakarta)*

Berdasarkan hasil dari Uji t dan Uji F, Susandi mendapatkan hasil perhitungan koefisien determinasi total menunjukkan bahwa 44,2% perubahan variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independen.

Sedangkan sisanya sebesar 55.8% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya, Motivasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

- c. Riska Pratiwi, 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar.*

Berdasarkan perhitungan hipotesa melalui Uji t, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar sebesar 32 % dan 68 % dipengaruhi oleh faktor lain.

Dengan keadaan lingkungan kerja yang nyaman, maka karyawan pun akan merasa nyaman pula dalam menjalankan tugasnya. Sehingga

pencapaian kinerja perusahaan pun dapat memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan. Dalam QS. A-Qashash ayat 77, Allah berfirman:

وَأَبْتِغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ
 كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
 الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (Al-Qashash: 77)

Dalam ayat Al-Qur’an diatas dapat diartikan bahwa selain memerintahk untuk mencari kebaikan akhirat (beribadah) Allah juga tetap memerintahkan manusia untuk mencari kebahagiaan dunia (bekerja). Namun, diakhir ayat Allah juga menjelaskan agar manusia tidak melakukan kerusakan dimuka bumi. Muka bumi disini peneliti mengartikan sebagai tempat kita menjalani suatu pekerjaan (kantor). Dan tidak melakukan kerusakan adalah dengan tidak melanggar aturan atau kesepakatan kerja yang telah dibuat.

Ayat diatas juga didukung hadits bukhori yang berbunyi sebagai berikut:

حدثنا موسى بن إسماعيل حدثنا وهيب حدثنا هشام عن أبيه عن حكيم بن
 الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال اليد العليا خير
 من اليد السفلى وابدأ بمن تعول وخير الصدقة عن ظهر غنى ومن

يستعفف يعفه الله ومن يستغن يغنه الله وعن وهيب قال أخبرنا هشام عن أبيه عن هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم بهذا

Artinya: “Nabi saw. bersabda: “Tangan di atas lebih baik dari tangan dibawah. Mulailah orang yang wajib kamu nafkahi, sebaik-baik sedekah dari orang yang tidak mampu (diluar kecukupan), barang siapa yang memeliharanya, barang yang mencari kecukupan maka akan dicukupi oleh Allah.” (HR. Bukhori).

Maksud hadits tersebut tidak berarti memperbolehkan meminta-minta, tetapi memotivasi agar seorang muslim mau berusaha dengan agar menjadi tangan diatas (Nurdiana, 2008:210).

