

**PENGARUH BUDAYA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN BERBASIS *HUMAN RESOURCES* (HR) *SCORECARD*
DI PT LEN INDUSTRI SUBDIVRE BANDUNG**

**Yoyo Sudaryo¹
Astrin Kusumawardani²**

Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia
Membangun Jl. Sukarno Hatta No.448 Bandung

Email : y.sudaro@yahoo.co.id¹ , astrin.kusumawardani@inaba.ac.id²

ABSTRAK

Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan faktor penting bagi peningkatan produktifitas atau kemajuan perusahaan. Dengan pengukuran *Balance Scorecard* dapat menggambarkan adanya kesinambungan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja Perusahaan yaitu Budaya organisasi dan Komitmen Organisasi. Tujuan Penelitian Ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya dan komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan berbasis *human resources scorecard* pada PT Len Industri .

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa (1) Budaya organisasi PT Len Industri berada pada kategori kurang baik (1486). (2) Komitmen organisasi PT Len Industri berada pada kategori kurang baik (852). (3) Kinerja perusahaan berbasis *human resources scorecard* berada pada kategori kurang baik (1687). (4) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan berbasis *human resources scorecard* PT Len Industri sebesar 0,701 (kuat) dan memiliki pengaruh. (5) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan berbasis *human resources scorecard* PT Len Industri sebesar 0,560 (sedang) dan memiliki pengaruh positif dan signifikan. (6) Budaya dan Komitmen Organisasi secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan berbasis *human resources scorecard* PT Len Industri sebesar 0,605 (kuat) dan memiliki pengaruh positif.

Kata Kunci: **Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Perusahaan Berbasis *Human Resources Scorecard***

PENDAHULUAN

Seiring pesatnya perkembangan era globalisasi saat ini, suatu perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang dapat diandalkan untuk memajukan usaha di perusahaan. Sumber daya manusia merupakan orang yang siap, mau, dan mampu memberikan sumbangan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia mencakup tiga aspek, yaitu di antaranya pendidikan, pengalaman dan pelatihan. Sumber daya manusia dituntut harus baik, karena sumber daya manusia yang baik akan menunjukkan kapasitas sumber daya yang baik juga.

Sumber daya manusia dalam perusahaan terimplementasi dalam bentuk tenaga kerja, pegawai atau karyawan. Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan faktor penting bagi peningkatan produktifitas atau kemajuan perusahaan. Bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana suatu perusahaan, apabila tidak ditunjang oleh kehandalan karyawan maka perusahaan tersebut tidak akan maju dan berkembang. Selain itu, suatu perusahaan sudah tentu memiliki visi dan misi untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan maka dibutuhkan manajemen yang baik. Agar manajemen dapat terarah oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.

Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukan penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu.

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja

dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*Intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Sudaryo, 2013).

Pengukuran menggunakan *Balance Scorecard* menggambarkan adanya kesinambungan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara *indicator lagging* dan *indicator leading*. *Balance Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif antara lain perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan. Apabila pengukuran kinerja sudah dilakukan dengan baik maka perusahaan akan mendapatkan kinerja berkualitas.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian bahwa kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, dan usaha yang maksimal untuk mencapinya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga, keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada fondasi yang kuat (Edison 2017:188). Apabila kinerja karyawan disuatu perusahaan memperoleh hasil yang baik, maka sangat penting untuk dibentuk sebuah organisasi.

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Sebuah organisasi dapat dikatakan meraih kesuksesan apabila telah

mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Hal ini tidak terlepas dari dukungan seluruh para karyawan dalam bekerja didalam suatu organisasi diperusahaan (Anitha, 2013). Organisasi akan mencapai tujuannya jika dikelola dengan baik. Hanya saja keberhasilan untuk mewujudkan suatu organisasi yang baik, efektif, dan efisien, serta sesuai dengan kebutuhan, tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan penerapan prinsip-prinsip organisasi, akan tetapi terdapat faktor lain yang tidak tampak yang juga ikut menentukan keberhasilan organisasi, faktor tersebut adalah budaya organisasi yang dimilikinya.

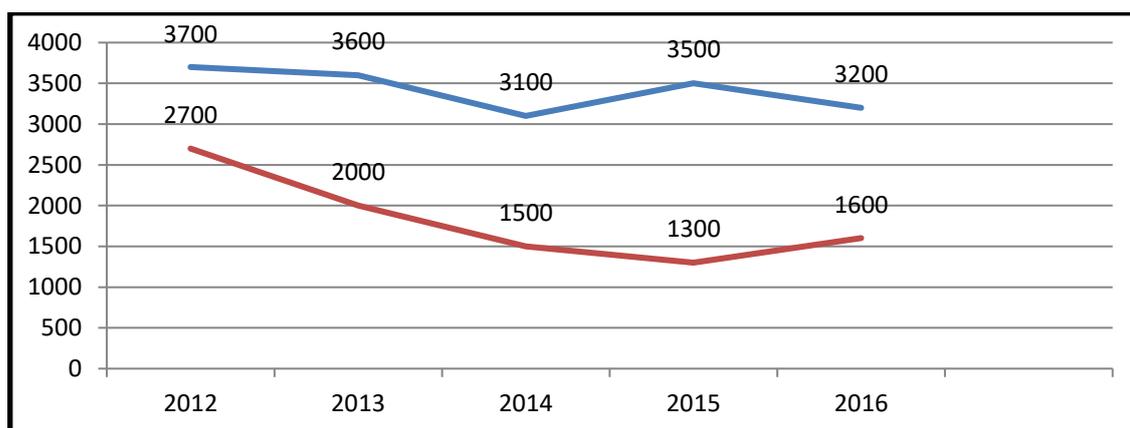
Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan, dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok atau individu dalam menyelesaikan sesuatu. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen untuk mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan atau *stakeholder*, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan organisasi.

Komitmen merupakan tekad dari pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Bahkan menurut Priadana (2012), tidak cukup dengan komitmen saja, perlu kosensus, konsisten dan konsekuensi dalam mengimplementasikan rencana strategis yang sudah dibuat. Pendapat Sidik Piadana diatas dapat dimaknai bahwa komitmen akan terwujud dengan baik, bila ada kosensus atau pemahaman dan kesepakatan bersama dan konsisten dilaksanakan, tapi jika tidak memiliki konsekuensi apa-apa atas implementasinya, maka komitmen tersebut tidak memiliki daya dorong atau bagaikan lembaran cerita yang tidak bermakna apa-apa.

Komitmen pegawai/karyawan tidak bisa dituntut begitu saja perlu rangsangan. Sebab komitmen pegawai/karyawan sangat dipengaruhi bagaimana kepemimpinan dan sebuah kebijakan diterapkan. Komitmen pada organisasi merupakan salah satu sikap kerja yang merefleksikan bagaimana seseorang (suka maupun tidak) terhadap organisasi tempat dia bekerja apabila dia menyukai organisasi tersebut maka ia akan berupaya untuk tetap bekerja, dimana organisasi sebagai itikad yang kuat dimana seseorang terlibat di dalam organisasi di perusahaan (Edison 2017:219).

Dewasa ini, semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup salah satunya PT Len Industri. PT Len Industri adalah perusahaan umum milik negara yang bergerak di bidang logistik pangan. Ruang lingkup bisnis perusahaan meliputi usaha logistik atau perdagangan, survei dan pemberantasan hama, penyediaan karung plastik, usaha angkutan, perdagangan komoditi pangan dan usaha eceran. Sebagai perusahaan yang tetap mengemban tugas publik dari pemerintah, PT Len Industri tetap melakukan kegiatan menjaga harga dasar pembelian, stabilisasi harga khususnya harga pokok.

Untuk kinerja operasional, pada tahun 2016 mengalami peningkatan pada, sedangkan dari tahun 2013 ke 2014 PT Len Industri mengalami penurunan yang sangat drastis, dan mulai mengalami peningkatan kembali di tahun 2015 hingga saat ini.



Gambar 2

Grafik Kinerja Komersial PT Len Industri Tahun 2012-2016

Sumber: *Annual Report* PT Len Industri 2016

Kinerja komersial PT Len Industri pada tahun 2012-2016 mengalami fluktuasi, dapat dilihat pada tahun 2012-2014 mengalami penurunan dan 2015 mengalami peningkatan kembali dan tahun 2016 mengalami penurunan kembali. Sedangkan pada bagian mengalami penurunan dari tahun 2012-2015, dan mengalami peningkatan pada tahun 2016. Hal tersebut membuktikan bahwa kinerja komersial PT Len Industri kurang baik.

Berkaitan dengan pencapaian tersebut di atas, Dewan Pengawas perlu menilai adanya sejumlah hal yang patut mendapat perhatian direksi, yakni Pengadaan masih

rendah, yakni 14,69%, realisasi perlu ditingkatkan begitu pula pengadaan bahan lainnya, Masih ada keluhan dari sebagian konsumen terhadap ketepatan kualitas dan ketepatan kualitas dan kuantitas yang didistribusikan, Masih ada keluhan terkait harga yang didistribusikan, Pencapaian target penjualan komoditas, industri masih di bawah target, Pengadaan penugasan berbagai komoditas lainnya masih dibawah target, Investasi masih rendah, Aset tetap perusahaan yang dapat digunakan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas masih banyak yang idle, Biaya move agar lebih efisien, Profesionalisme SDM di lapangan untuk mendukung kegiatan PSO dan komersial masih perlu ditingkatkan, Klaim kepada perusahaan agar dapat diselesaikan dengan baik.

TINJAUAN PUSTAKA

Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2014:3) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang.

Budaya Organisasi

Pearce dan Robinson dalam Edison (2017:117) mengemukakan bahwa: Budaya organisasi adalah sekelompok asumsi penting (yang seringkali tidak ditanyakan jelas) yang dipegang bersama anggota-anggota suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri. Budaya suatu organisasi mirip dengan kepribadian seseorang sebuah tema yang tidak berwujud namun ada dan hadir, menyediakan artiarahan, serta dasar atas tindakan. Dalam rencana yang sama seperti kepribadian memengaruhi perilaku seseorang, asumsi yang dimiliki

bersama (keyakinan dan nilai) oleh anggota-anggota suatu perusahaan memengaruhi pendapat dan tindakan dalam perusahaan itu.

Komitmen Organisasi

Luthans dalam Edison (2017:221) mendefinisikan bahwa, komitmen adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan proses yang berkelanjutan dimana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan, dan kesejahteraan. Meyer & Herskovits dalam Edison (2017:221) menyatakan bahwa komitmen adalah kekuatan yang meningkat seorang individu untuk suatu tindakan relevan dengan satu atau beberapa tujuan.

Jadi, komitmen dapat diartikan sebagai dorongan emosional diri dalam arti positif dimana pegawai/karyawan yang ingin kariernya maju berkomitmen untuk mengejar keunggulan dan meraih prestasi, dan karyawan yang merasa penting terhadap pelayanan berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi. Ini adalah ekspresi yang menunjukkan bahwa mereka percaya dan peduli terhadap organisasinya. Tampak komitmen, pegawai/karyawan tidak memiliki usaha maksimal dalam meningkatkan kompetensi serta rendahnya motivasi dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah cara atau jalan yang ditempuh sehubungan dengan penelitian yang dilakukan, yang memiliki langkah-langkah yang sistematis. Sugiyono (2014:6) menyatakan bahwa :

Metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah.

Metode penelitian mencakup prosedur dan teknik penelitian. Metode penelitian merupakan langkah penting untuk memecahkan masalah-masalah penelitian. Dengan menguasai metode penelitian, bukan hanya dapat memecahkan berbagai masalah penelitian, namun juga dapat mengembangkan bidang keilmuan yang digeluti. Selain itu, memperbanyak penemuan-penemuan baru yang bermanfaat bagi masyarakat luas dan dunia pendidikan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif. Menurut Sugiyono (2012:11), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau dengan variabel lain. Sedangkan yang dimaksud metode verifikatif menurut Sugiyono (2013:207), Metode penelitian verifikatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan kausalitas antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis dan perhitungan statistik sehingga akan mendapat hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima.

Metode ini akan digunakan dalam penelitian yang akan diarahkan pada masalah PT LEN Persero, yaitu pengaruh budaya dan komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan berbasis *human resources* (HR) *Scorecard* pada PT Len Industri.

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan *berbasis human resources scorecard* pada PT Len Industri. Pernyataan ini dibuktikan dengan hasil uji t yang menghasilkan t_{hitung} sebesar 0.776 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari toleransi kesalahan $\alpha = 0,05$. Perbandingan tersebut mengartikan H_1 diterima yaitu terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Hasil perhitungan uji t tersebut diperkuat berdasarkan nilai koefisien korelasi menghasilkan 0,701 yang menandakan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan berbasis *human resources scorecard* pada PT Len Industri. Pernyataan ini dibuktikan dengan hasil uji t yang menghasilkan t_{hitung} sebesar 0.776 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,003 lebih kecil dari toleransi kesalahan $\alpha = 0,05$. Perbandingan tersebut mengartikan H_0 ditolak dan H_1 diterima yaitu terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan. Hasil perhitungan uji t tersebut diperkuat berdasarkan nilai koefisien

korelasi menghasilkan 0,560 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang menandakan terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa budaya dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja perusahaan pada PT Len Industri . Pernyataan ini dibuktikan dengan hasil uji F yang menghasilkan F_{hitung} sebesar 26.842 dengan tingkat signifikansi 0.000 lebih kecil dari toleransi kesalahan $\alpha = 0,05$. Hasil perhitungan uji F tersebut diperkuat berdasarkan nilai koefisien determinasi sebesar 60,5 % (kuat) sedangkan 39,5% dipengaruhi faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

KESIMPULAN

1. Budaya organisasi PT Len Industri berada dalam kategori kurang baik dengan total skor 1486. Skor tertinggi diperoleh dari pernyataan saya selalu melakukan usaha-usaha untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan dengan skor sebesar 108, sedangkan skor terendah diperoleh dari pernyataan saya selalu berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuan saya dengan skor sebesar 83.
2. Komitmen organisasi PT Len Industri berada dalam kategori sangat kurang baik dengan total skor 852. Skor tertinggi diperoleh dari pernyataan kompensasi yang saya terima sudah layak, sehingga saya akan tetap bertahan di perusahaan/organisasi tempat bekerja saat ini dengan skor sebesar 93, sedangkan skor terendah diperoleh dari pernyataan berhutang budi atau karena ada hubungan kerabat dengan skor sebesar 77.
3. Kinerja perusahaan Bulog berada dalam kategori kurang baik dengan total skor sebesar 1687. Skor tertinggi diperoleh dari pernyataan dilaksanakan pelayanan purna jual untuk mengatasi keluhan pelanggan dengan skor sebesar 94, sedangkan skor terendah diperoleh dari pernyataan mengenai tersedia program kompensasi perusahaan sudah menunjang apresiasi terhadap karyawan berprestasi dengan skor sebesar 77.

4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan berbasis *human resources scorecard* PT Len Industri . Besar pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan berbasis *human resources scorecard*. Besar pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan berbasis *human resources scorecard* sebesar 0,776 dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05.
5. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan berbasis *human resources scorecard* PT Len Industri . Besar pengaruh antara variabel komitmen organisasi sebesar 0,786 dengan tingkat signifikansi 0,003 lebih kecil dari 0,05.
6. Budaya dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan berbasis *human resources scorecard* PT Len Industri . Besar pengaruh antara variabel budaya dan komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan berbasis *human resources scorecard* sebesar 0,605.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice Edition*. London: Kogan Page.
- Edison, Emron., dkk. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia “Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi”*. Cetakan ke-2.
- LeSage, J. P. 2011. *Pitfalls in Higher Order Model Extensions of Basic Spatial Regression Methodology, Department of Finance and Economics, Texas State University – San Marcos*.
- Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel berbasis Balance Scorecard*. Cetakan Ketiga.
- Sudaryo, Yoyo. 2013. *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan*.
- Sugiyono dan Agus Susanto. 2015. *Cara Mudah Belajar SPSS dan Lisrel Teori dan Aplikasi untuk Analisis Data Penelitian*. Cetakan Kesatu. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Statistika untuk penelitian*. Bandung:Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung:Alfabeta.
- Sutrisno, H. Edi. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal ekonomi Ekuitas*.