

**IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI PADA  
AHASS 8287 CV ANUGERAH PERDANA  
PALU****5***Oleh: St. Shofiyah***ABSTRAK**

Suatu organisasi perusahaan yang hendak meningkatkan produktivitasnya harus memperhatikan beberapa hal, diantaranya adalah suasana kerja yang nyaman dan harmonis. Suatu organisasi akan berhasil mencapai tujuannya bukan hanya memenuhi kebutuhan fisik dan materi saja bagi para pegawainya akan tetapi perusahaan juga harus mampu menciptakan iklim komunikasi yang baik. Oleh karenanya iklim komunikasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Terpenuhinya gaji dan fasilitas yang cukup bukan satu-satunya penyelesaian, akan tetapi kebutuhan psikologis pegawai juga turut mempengaruhi kondisi di perusahaan, dimana para pegawai menuntut para pimpinan untuk menghargai, dan mengakui keberadaannya dalam perusahaan. Hal ini dapat tercipta bila iklim komunikasi yang berlangsung baik dalam organisasi. Iklim komunikasi di dalam sebuah organisasi itu penting karena secara tidak langsung iklim komunikasi organisasi dapat mempengaruhi cara hidup orang-orang di dalam sebuah organisasi: kepada siapa orang-orang berbicara, siapa saja yang disukai, bagaimana perasaan masing-masing orang, bagaimana kegiatan kerja berlangsung dan bagaimana perkembangan orang-orang di dalam organisasi. Dari sini dapat dilihat bahwa iklim komunikasi di dalam sebuah organisasi itu perlu untuk diperhatikan agar dapat menciptakan sebuah organisasi yang efektif

***Kata Kunci: Organisasi dan Iklim Komunikasi*****PENDAHULUAN**

Komunikasi dalam organisasi pada dasarnya merupakan suatu kegiatan intern di dalam organisasi. Tiap anggota organisasi bebas berkomunikasi dengan cara mereka sendiri, dan pentingnya menciptakan iklim komunikasi organisasi yang baik untuk menunjang semangat kerja dan tanggung jawab di dalam organisasi.

Iklm komunikasi sebuah organisasi sangatlah penting, karena mempengaruhi cara hidup kita: kepada siapa kita berbicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi. Redding (dalam Pace&Faules,2006:79) menyatakan bahwa iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi.

Terciptanya iklim komunikasi pada perusahaan juga memberikan pemahaman bagi seorang pimpinan untuk mengetahui psikologi karyawannya. Dengan berkomunikasi dipandang sebagai langkah dasar untuk dapat mendorong atau memotivasi karyawan dalam meningkatkan pelayanan kepada konsumen. Bila karyawan melayani dengan penuh motivasi setidaknya akan menjamin kualitas pelayanan kepada konsumen tetap lebih baik bahkan tidak menutup kemungkinan akan lebih ditingkatkan lagi.

CV. Anugerah Perdana Palu adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa yang melihat adanya prospek positif khususnya di kota Palu untuk mengembangkan bisnis yang bergerak dalambidang penjualan motor, pemeliharaan, dan penjualan suku cadang motor Honda yang bekerja sama dengan AHASS (*Authorized Honda Astra Service Station*) atau sering disebut dengan bengkel resmi motor Honda yang bergerak di bidang pemeliharaan dan penjualan suku cadang motor Honda.

Keberadaan AHASS 8287 CV. Anugrah Perdana Palu tidak luput dari adanya persaingan dari kompetitor yang bergerak dalam bidang yang sama. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2007 AHASS 8287 melayani 6081 konsumen, sedangkan pada tahun 2008 melayani 7229 konsumen, hal ini menunjukkan peningkatan 1148 konsumen atau 18,87%, namun pada tahun 2009 yaitu terhitung pada bulan Januari sampai September AHASS 8287 hanya melayani 5656konsumen, hal ini menunjukkan penurunan sebesar 1573 konsumen atau 21,76% (Sumber data AHASS 8287 CV. Anugerah Perdana Palu). Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan daya

tarik konsumen terhadap AHASS 8287 ke depan membutuhkan pelayanan yang lebih optimal. Dan hal tersebut dapat terlaksana jika iklim komunikasi pada AHASS 8287 terjadi secara baik sehingga terdapat komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan sebagai bagian dari motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan pelayanan.

Bertolak dari kondisi tersebut maka penulis mencoba mengkaji melalui kegiatan penelitian mengenai bagaimana iklim komunikasi organisasi yang berkembang antara pimpinan dan karyawan pada AHASS 8287 CV. Anugerah Perdana Palu. Pengetahuan iklim komunikasi ini penting digali karena iklim komunikasi yang dibangun antara pimpinan dan karyawan jelas akan berpengaruh terhadap kualitas pada pelayanan AHASS 8287 CV. Anugerah Perdana Palu.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Komunikasi Organisasi**

Redding dan Sanborn mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program (Muhammad,2007:65).

Pentingnya komunikasi dalam organisasi (Wursanto,2005:159), secara terinci dapat dilihat dalam hal-hal berikut: 1) Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalita antara: Para bawahan dengan atasan/pimpinan, bawahan dengan bawahan, atasan dengan atasan, pegawai dengan organisasi/lembaga yang bersangkutan. 2) Meningkatkan kegairahan kerja para pegawai. 3) Meningkatkan moral dan disiplin para pegawai. 4) Semua jajaran pimpinan dapat mengetahui keadaan bidang yang menjadi tugasnya sehingga akan berlangsung pengendalian operasional yang efisien. 5) Semua pegawai dapat mengetahui kebijaksanaan, peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan, yang telah ditetapkan oleh pimpinan

organisasi. 6) Semua informasi, keterangan-keterangan yang dibutuhkan oleh para pegawai dapat dengan cepat dan tepat diperoleh. 7) Meningkatkan rasa tanggung jawab semua pegawai. 8) Menimbulkan saling pengertian di antara pegawai. 9) Meningkatkan kerja sama (*team work*) di antara pegawai. 10) Meningkatkan semangat korp atau *esprit de corp* di kalangan para pegawai.

### **Iklm Komunikasi Organisasi**

Iklm komunikasi suatu organisasi diungkapkan melalui isi pesan dan bentuk-bentuk simbolik yang dipergunakan dalam interaksi. Sikap-sikap kolektif diungkapkan dalam pembendaraan kata, kiasan-kiasan, kisah-kisah dan laporan-laporan. Iklm komunikasi, merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpesona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklm komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi (Pace&Faules,2006:147).

Selanjutnya, beberapa defenisi dikemukakan dalam literatur mengenai iklim komunikasi organisasi (Muhammad,2007:82) di antaranya seperti apa yang dikemukakan beberapa pendapat ahli sebagai berikut:

- a. Tagiuri mengatakan iklim komunikasi organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan.
- b. Hillrieger dan Slocum mendefenisikan iklim organisasi sebagai set atribut organisasi dan subsistemnya yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi yang mungkin disebabkan oleh cara-cara organisasi atau subsistem terhadap anggota dan lingkungannya.

Redding (dalam Muhammad, 2007:56) menyatakan bahwa “iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif.

Adapun dimensi-dimensi iklim komunikasi organisasi menurut R. Wayne Pace dan Brent D. Peterson (dalam Pace&Faules) sebagai berikut:

1. *Kepercayaan*  
Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan di dalamnya sehingga terdapat kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan. Kepercayaan ini akan mengarahkan kepada komunikasi yang terbuka yang akan mempermudah adanya persetujuan yang diperlukan antara bawahan dan atasan. Haney dalam Pace&Faules (2006) menemukan bahwa makin tinggi kepercayaan cenderung motivasi kerja makin tinggi.
2. *Pembuatan keputusan bersama*  
Para karyawan di semua tingkatan dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.
3. *Kejujuran*  
Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan "apa yang ada dalam pikiran mereka" tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.
4. *Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah*  
Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin kepada bawahannya. Menurut Lewiskomunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi.
5. *Mendengarkan dalam komunikasi ke atas*

Yang dimaksud dengan komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan.

6. *Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi*

Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi- produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah-demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Identitas Responden

Adapun mengenai identitas responden dapat dilihat dari sejumlah kriteria, diantaranya adalah masa kerja dan tingkat pendidikan.

**Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1	SD / Sederajat	-	-
2	SLTP / Sederajat	-	-
3	SLTA / Sederajat	19	90,5
4	Sarjana (D3)	-	-
5	Sarjana (S1)	2	9,5
6	Magister (S2)	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>100</b>

*Sumber: Hasil Olahan Data Kuesioner (2011).*

Distribusi responden pada Tabel 1 di atas menunjukkan angka persentase terbesar berada pada tingkat pendidikan SLTA/Sederajat yaitu sebanyak 19 orang atau 90,5 %, kemudian ada 2 orang atau 9,5% dengan tingkat pendidikan Sarjana (S1).

**Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Frekuensi (f)	Prosentase (%)
1	6 Bulan - 1 Tahun	5	23,8
2	2 - 4 Tahun	8	38,1
3	5 - 7 Tahun	3	14,3
4	8 - 10 Tahun	4	19,1
5	11 -13 Tahun	1	4,7
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>100</b>

*Sumber: Hasil Olahan Data Kuesioner (2011).*

Tabel distribusi responden berdasarkan masa kerja tersebut di atas menunjukkan bahwa dari keseluruhan responden yang berjumlah 21 orang, jumlah persentase terbanyak adalah masa kerja antara 2 – 4 tahun atau 38,1%, dan yang terendah ada 1 orang atau 4,7% responden yang telah menduduki masa kerja terlama yaitu antara 11 – 13 tahun.

### **Iklm Komunikasi Organisasi pada AHASS 8287 CV. Anugerah Perdana Palu**

Iklm komunikasi organisasi dalam penelitian ini mencakup enam aspek, yakni: kepercayaan, pengambilan keputusan partisipatif, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, dan perhatian untuk tujuan berkinerja tinggi. Lebih jelas mengenai gambaran iklim komunikasi organisasi pada AHASS 8287 CV. Anugerah Perdana Palu dapat dilihat melalui hasil penelitian berikut ini:

**Tabel 3. Distribusi Frekuensi Responden Mengenai Nilai Iklm Kepercayaan**

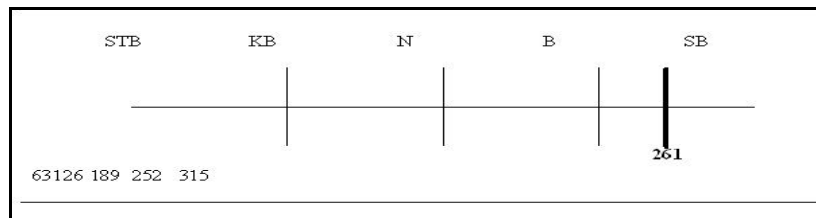
No.	Iklim Kepercayaan	SS	S	RR	TS	STS	NILAI
		5	4	3	2	1	
1	Pimpinan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap karyawan	45	40	6	-	-	91
2	Semua karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi kepada atasan	20	68	-	-	-	88
3	Semua karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi antar sesama karyawan	10	60	12	-	-	82
TOTAL NILAI KESELURUHAN							<b>261</b>

*Sumber: Hasil Olahan Data Kuesioner (2011).*

Berdasarkan data hasil penelitian di atas diperoleh bahwa untuk nilai iklim kepercayaan, jumlah penilaian untuk pernyataan mengenai pimpinan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap karyawan bernilai keseluruhan 91 dari 21(100%) responden. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan memang memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap karyawan-karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas mereka dalam perusahaan.

Selanjutnya untuk hasil penilaian pernyataan mengenai semua karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi kepada atasan bernilai 88. Hal ini jelas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan setuju bahwa mereka memang memiliki kepercayaan yang tinggi kepada atasan mereka.

Hal ini menunjukkan bahwa nilai untuk iklim kepercayaan pada AHASS 8287 CV. Anugerah Perdana Palu memiliki nilai yang cukup baik. Lebih jelasnya dapat dilihat pada rentang kontinum berikut:



**Gambar 1. Garis Kontinum Nilai Iklim Kepercayaan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa untuk nilai **iklim kepercayaan** diperoleh nilai 261 yang menunjukkan bahwa pimpinan memiliki kepercayaan yang cukup tinggi terhadap karyawannya, pimpinan selalu memberikan kepercayaan dan kebebasan kepada karyawan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, begitupun sebaliknya karyawan memiliki kepercayaan dan kejujuran yang tinggi terhadap pimpinan. Terciptanya nilai kepercayaan yang cukup tinggi cenderung membuat motivasi kerja jadi semakin tinggi.

**Tabel 4. Distribusi Frekuensi Responden mengenai Nilai Pengambilan Keputusan Partisipatif**

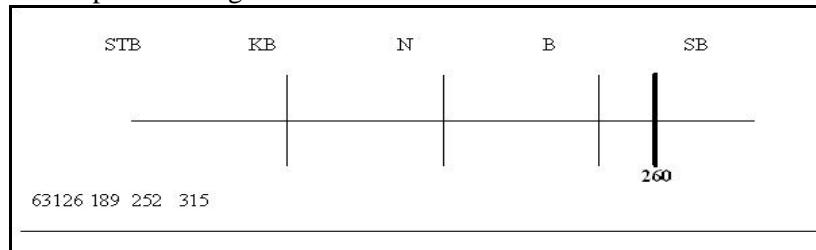
No.	Iklim Pengambilan Keputusan Partisipatif	SS	S	RR	TS	STS	NILAI
		5	4	3	2	1	
1	Semua karyawan saling berkomunikasi mengenai kebijakan	20	64	3	-	-	87
2	Semua karyawan saling berkonsultasi mengenai kebijakan	25	60	3	-	-	88
3	Semua Karyawan dapat berkonsultasi dengan atasan dalam proses pengambilan keputusan	25	52	6	2	-	85
TOTAL NILAI KESELURUHAN							<b>260</b>

*Sumber: Hasil Olahan Data Kuesioner (2011)*



Berdasarkan data hasil penelitian dalam Tabel 4 di atas, diperoleh bahwa untuk penilaian pengambilan keputusan partisipatif mengenai pernyataan bahwa semua karyawan saling berkomunikasi mengenai kebijakan memperoleh nilai 87 dari 21 (100%) responden. Selanjutnya, untuk nilai hasil penelitian mengenai pernyataan semua karyawan saling berkonsultasi mengenai kebijakan berjumlah nilai 88 dari 21 (100%) responden. Kemudian, untuk nilai hasil pernyataan bahwa semua karyawan dapat berkonsultasi dengan atasan dalam proses pengambilan keputusan adalah nilai 85 dari 21 (100%) responden.

Hasil nilai penelitian dari keseluruhan mengenai nilai pengambilan keputusan partisipatif adalah 260. Lebih jelasnya dapat dilihat pada rentang kontinum berikut ini:



**Gambar 2. Garis Kontinum Nilai Pengambilan Keputusan Partisipatif**

Nilai iklim pengambilan keputusan partisipatif dengan nilai 260 menunjukkan bahwa semua karyawan dapat berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan-kebijakan perusahaan, seluruh karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan bila pimpinan merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas-tugas perusahaan. Karyawan cenderung merasa dihargai karena diberi kesempatan untuk menyatakan pendapat dan pilihan mengenai keputusan yang akan mempengaruhinya, dan karyawan tersebut akan menjadi lebih puas dengan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan.

Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan cenderung meningkatkan kualitas keputusan ketika partisipan memiliki informasi dan pengetahuan yang tidak dimiliki oleh pemimpinnya dan bersedia bekerja sama dalam menemukan solusi yang baik untuk masalah yang dihadapi.

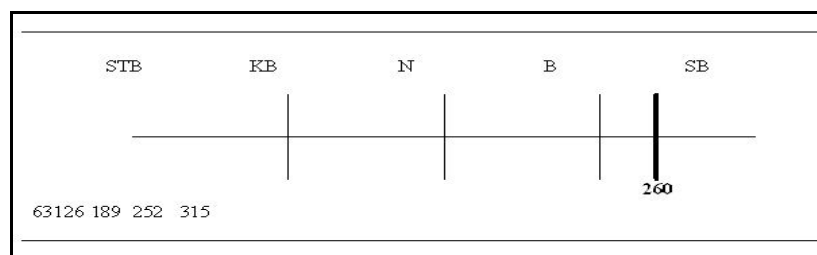
**Tabel 5. Distribusi Frekuensi Responden Mengenai Nilai Iklim Kejujuran**

No.	Iklim Kejujuran	SS	S	RR	TS	STS	NILAI
		5	4	3	2	1	
1	Pimpinan memiliki kejujuran yang tinggi terhadap karyawan	35	48	6	-	-	89
2	Hubungan antar karyawan dipenuhi suasana keterusterangan dan kejujuran	5	72	6	-	-	83
3	Semua karyawan dapat mengatakan "isi pikiran mereka" tanpa memandang apakah mereka berbicara dengan sesama karyawan atau dengan atasan	10	48	15	4	-	77
TOTAL NILAI KESELURUHAN							<b>249</b>

*Sumber: Hasil Olahan Data Kuesioner (2011)*

Berdasarkan data hasil penelitian dalam Tabel 5 di atas, diperoleh nilai 89 untuk pernyataan pimpinan memiliki kejujuran yang tinggi terhadap karyawan. Selanjutnya, untuk pernyataan mengenai hubungan antar karyawan dipenuhi suasana keterusterangan dan kejujuran memiliki nilai keseluruhan yaitu 83. Kemudian untuk pernyataan mengenai semua karyawan dapat mengatakan "isi pikiran mereka" tanpa memandang apakah mereka berbicara dengan sesama karyawan atau dengan atasan memperoleh nilai 77 poin.

Dari hasil penilaian keseluruhan di atas mengenai nilai **iklim kejujuran** diperoleh nilai 249 sebagaimana digambarkan pada rentang kontinum berikut ini:



**Gambar 3. Garis Kontinum Nilai Iklim Kejujuran**

Nilai iklim kejujuran di atas menunjukkan bahwa pimpinan memiliki kejujuran yang cukup tinggi terhadap karyawan sehingga ini dapat memicu hubungan antar karyawan juga dipenuhi suasana keterusterangan dan kejujuran, namun tidak semua karyawan berpendapat bahwa mereka dapat mengatakan isi pikiran mereka kepada sesama karyawan maupun pimpinan. Penyebabnya adalah masih ada sebagian karyawan tidak dapat berkomunikasi dengan baik, menutup diri, merasa kurang percaya diri, status yang beda dan belum dapat berbicara jujur.

Nilai iklim kejujuran merupakan nilai yang paling mendasar dalam lingkungan perusahaan. Oleh karena itu budaya jujur dalam setiap situasi dimanapun kita berada harus senantiasa dipertahankan. Jujur dalam memberikan penilaian, jujur dalam melakukan tugas, jujur dalam penggunaan waktu serta konsisten pada tugas dan tanggung jawab merupakan pribadi yang kuat dalam menciptakan budaya dan iklim perusahaan yang baik.

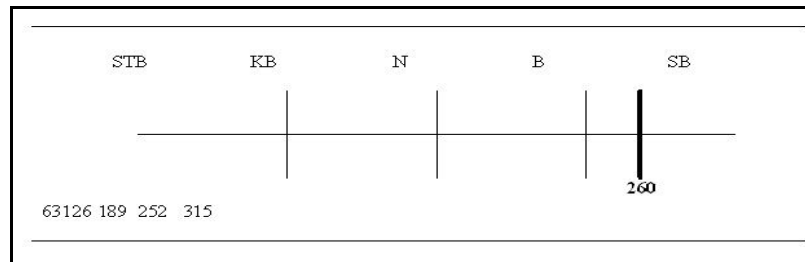
**Tabel 6. Distribusi Frekuensi Responden mengenai Nilai Keterbukaan dalam Komunikasi ke Bawah**

No.	Keterbukaan dalam Komunikasi ke Bawah	SS	S	RR	TS	STS	NILAI
		5	4	3	2	1	
1	Semua karyawan menerima informasi tentang perkembangan perusahaan	60	28	6	-	-	94
2	Semua karyawan menerima informasi tentang rencana-rencana perusahaan	15	48	18	-	-	81
3	Semua karyawan mudah memperoleh informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka (kecuali informasi yang bersifat rahasia)	25	56	-	4	-	85
TOTAL NILAI KESELURUHAN							<b>260</b>

*Sumber: Hasil Olahan Data Kuesioner (2011).*

Berdasarkan data hasil penelitian dalam Tabel 6 di atas, maka diperoleh nilai 94 poin untuk pernyataan semua karyawan menerima informasi tentang perkembangan perusahaan. Selanjutnya, untuk jumlah nilai pernyataan bahwa semua karyawan menerima informasi tentang rencana-rencana perusahaan memperoleh nilai 81

poin. Kemudian, untuk pernyataan ketiga bahwa semua karyawan mudah memperoleh informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka (kecuali informasi yang bersifat rahasia), memperoleh total nilai 85 poin.



**Gambar 4. Garis Kontinum Nilai Keterbukaan Dalam Komunikasi Ke Bawah**

Secara keseluruhan untuk aspek **keterbukaan dalam komunikasi ke bawah** diperoleh nilai 260 ( sebagaimana terlihat pada Gambar 4 di atas ) yang bermakna bahwa karyawan menerima informasi tentang perkembangan-perkembangan artinya karyawan menerima informasi tentang perkembangan-perkembangan perusahaan dengan baik. Ini dilakukan dengan melakukan pertemuan atau *breafing* tiap pagi untuk membahas perkembangan dan rencana perusahaan, namun tidak semua karyawan merasa menerima informasi tentang rencana-rencana perusahaan. Pimpinan merasa tidak perlu menyampaikan informasi perusahaan yang tidak bersangkutan dengan tugas karyawan, kecuali informasi tersebut berkaitan dengan pekerjaan karyawan tersebut.

Organisasi yang terbuka memungkinkan semua orang mendapatkan informasi yang diperlukan secara menyeluruh. Komunikasi yang integral membuat pemahaman karyawan menjadi utuh sekaligus menghindarkan diri dari persepsi ataupun pemaknaan yang salah terhadap suatu masalah tertentu. Namun, tidak berarti semua informasi yang ada dalam organisasi harus dibuka semuanya. Tentu saja masing- masing orang memiliki porsi masing-masing sejauh mana seseorang mempunyai kebutuhan terhadap informasi tertentu.

Hal tersebut sejalan dengan teori Davis dalam Muhammad (2007) memberikan saran-saran dalam hal sebagai berikut : pimpinan

hendaklah sanggup memberikan informasi kepada karyawan apabila dibutuhkan mereka. Pimpinan hendaklah mengembangkan perencanaan komunikasi sehingga karyawan dapat mengetahui informasi yang dapat diharapkan untuk diperoleh berkenaan dengan tindakan-tindakan pengelolaan yang mempengaruhi mereka.

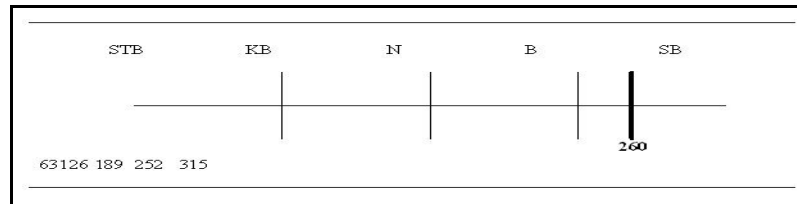
**Tabel 7. Distribusi Frekuensi Responden Mengenai Nilai Mendengarkan dalam Komunikasi ke Atas**

No.	Mendengarkan dalam Komunikasi ke Atas	SS	S	RR	TS	STS	NILAI
		5	4	3	2	1	
1	Semua karyawan dapat saling mencari dan memberi informasi keatasan	35	52	3	-	-	90
2	Atasan mendengarkan dan memikirkan semua saran atau laporan masalah yang diajukan karyawan	35	44	9	-	-	88
3	Atasan selalu menghargai pentingnya informasi yang diterima dari karyawan	50	36	6	-	-	92
TOTAL NILAI KESELURUHAN							<b>270</b>

*Sumber: Hasil Olahan Data Kuesioner (2011).*

Berdasarkan data hasil penelitian dalam Tabel 7 di atas, maka diperoleh nilai 90 untuk pernyataan semua karyawan dapat saling mencari dan member informasi ke atasan. Kemudian untuk nilai pernyataan berikutnya yaitu atasan mendengarkan dan demikirkan semua saran atau laporan masalah yang diajukan karyawan memperoleh nilai 88 poin. Selanjutnya, untuk pernyataan bahwa atasan selalu menghargai pentingnya informasi yang diterima dari karyawan memperoleh nilai 92 poin.

Secara keseluruhan nilai yang diperoleh untuk dimensi iklim komunikasi organisasi mengenai aspek **mendengarkan dalam komunikasi ke atas**, adalah sebanyak 270 poin, sebagaimana tergambar pada rentang kontinum berikut ini:.



**Gambar 5. Garis Kontinum Nilai Mendengarkan dalam Komunikasi ke Atas**

Penelitian terhadap nilai mendengarkan dalam komunikasi ke atas dengan nilai 270 menunjukkan bahwa karyawan dapat saling mencari dan memberi informasi dari karyawan lainnya walaupun berbeda jabatan, dan pimpinan adalah seorang yang bisa mendengarkan, memikirkan dan menghargai saran atau masalah dari karyawan-karyawannya dengan baik walaupun tidak semua informasi atau laporan tersebut dapat diatasi secara baik.

**Tabel 8. Distribusi Frekuensi Responden Mengenai Nilai Perhatian untuk Tujuan Berkinerja Tinggi**

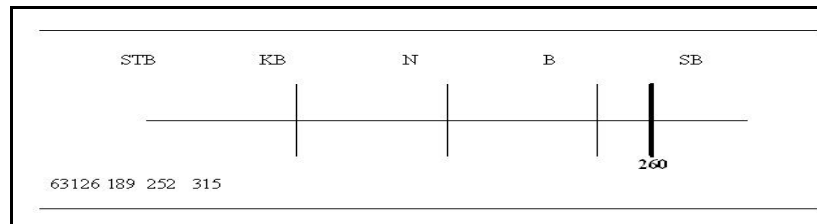
No.	Nilai Perhatian untuk Tujuan Berkinerja Tinggi	SS	S	RR	TS	STS	NILAI
		5	4	3	2	1	
1	Semua Karyawan menunjukkan komitmen terhadap tujuan kinerja tinggi dalam meningkatkan kualitas layanan	75	24	-	-	-	99
2	Semua Karyawan menunjukkan komitmen terhadap tujuan kinerja tinggi dalam meningkatkan jumlah konsumen	70	28	-	-	-	98
3	Perusahaan memberikan perhatian yang tinggi terhadap kesejahteraan semua karyawan	30	56	3	-	-	89
TOTAL NILAI KESELURUHAN							286

*Sumber: Hasil Olahan Data Kuesioner (2011).*

Berdasarkan data hasil penelitian dalam Tabel 8 di atas, maka diperoleh nilai 99 untuk pernyataan semua karyawan menunjukkan komitmen terhadap tujuan kinerja tinggi dalam meningkatkan kualitas layanan. Pernyataan ini sangat jelas menggambarkan bahwa semua karyawan mempunyai komitmen kerja yang tinggi untuk meningkatkan kualitas layanan yang terbaik

agar konsumen merasa puas dengan layanan yang telah diberikan. Kemudian, untuk nilai pernyataan kedua mengenai semua karyawan menunjukkan komitmen terhadap tujuan kinerja tinggi dalam meningkatkan jumlah konsumen memperoleh nilai 98 poin. Perusahaan memberikan perhatian yang tinggi terhadap kesejahteraan semua karyawan memperoleh nilai 89 poin.

Secara keseluruhan nilai yang diperoleh untuk dimensi iklim komunikasi organisasi mengenai **perhatian untuk tujuan berkinerja tinggi** adalah sebanyak 286 poin sebagaimana tergambar di bawah ini:



**Gambar 6. Garis Kontinum Nilai Perhatian untuk Tujuan Berkinerja Tinggi**

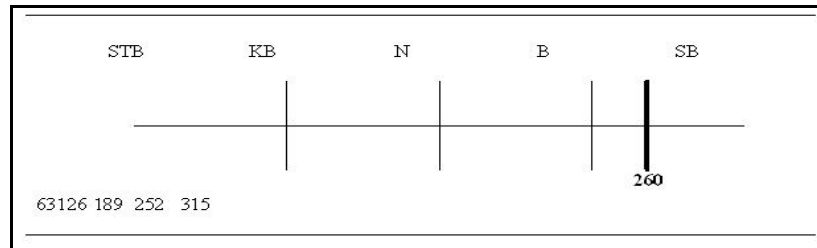
Nilai ini menunjukkan bahwa semua karyawan menunjukkan komitmen terhadap tujuan kinerja yang tinggi dalam meningkatkan kualitas layanan dan jumlah konsumen dengan sangat baik dan semangat yang tinggi, sehingga perusahaan selalu memberikan perhatian yang tinggi pula terhadap kesejahteraan semua karyawannya. Perhatian ini biasa ditunjukkan dengan cara memberikan penghargaan terhadap karyawan-karyawan yang dianggap terbaik dan memberikan bonus kepada semua karyawan setiap bulan atas pencapaian target perusahaan yang melebihi target standar.

Jumlah total keseluruhan dari 6 dimensi iklim komunikasi diatas adalah sebagai berikut :

1. Nilai iklim kepercayaan = 261
2. Nilai pengambilan keputusan = 260
3. Nilai iklim kejujuran = 249
4. Nilai keterbukaan dalam komunikasi ke bawah = 260
5. Nilai mendengarkan dalam komunikasi ke atas = 270
6. Nilai perhatian untuk tujuan berkinerja tinggi = 286

Jadi, nilai keseluruhan adalah  $261 + 260 + 249 + 260 + 270 + 286 = 1586$ , sehingga jumlah skor data yang terkumpul melalui penelitian 1586.

Untuk memperjelas perhitungan di atas dapat dilihat pada garis kontinum dibawah ini :



**Gambar 7. Hasil nilai keseluruhan data penelitian dalam garis kontinum**

Dari gambar diatas nilai 1586 termasuk dalam kategori interval “baik dan sangat baik”, tetapi lebih mendekati baik. Untuk mengetahui seberapa baik iklim komunikasi organisasi pada AHASS 8287 CV. Anugerah Perdana Palu dalam bentuk persentase yaitu :

$$\frac{\text{Jumlah skor data yang terkumpul}}{\text{Jumlah skor ideal}} \times 100$$

$$\frac{1586}{1890} \times 100 = 83,9 \% \text{ dari yang diharapkan.}$$

Nilai di atas bermakna bahwa iklim komunikasi organisasi pada AHASS 8287 CV. Anugerah Perdana Palu sudah berjalan baik yakni sebanyak 83,9% poin.

## **PENUTUP**

Bahwa iklim komunikasi organisasi pada AHASS 8287 CV. Anugerah Perdana Palu berlangsung secara baik dengan nilai persentase 83,9 % dari yang diharapkan. Adapun dimensi iklim komunikasi organisasi yang dominan dilihat dari urutan nilai tertinggi yaitu :perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, kepercayaan, keterbukaan



dalam komunikasi ke bawah, pembuatan keputusan bersama, dan yang terakhir adalah kejujuran.

Situasi yang kondusif ini karena didukung oleh sejumlah factor, diantaranya adalah adanya tingkat pendidikan yang relative setara membuat komunikasi lebih efektif, pimpinan adalah orang yang bijaksana dalam mengambil keputusan, sarana pendukung berupa : papan pengumuman, surat pada karyawan, buku petunjuk karyawan, laporan bulanan dan tahunan, pertemuan yang dilaksanakan setiap pagi sebelum bekerja (*breafing*), dan kertas tanda terima gaji.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Gito Sudarto, I Nyoman Sudito, 1997, *Perilaku Keorganisasian* (Edisi Pertama), BPFE Yogyakarta.
- Kartono, Kartini. 1987. *Pimpinan dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Melayu Hasibuan, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Cetakan Ke-5 Bumi Aksara Jakarta
- Muhammad, Arni. 2007. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Pace, R Wayne dan Faules, Don F. 2006. *Komunikasi Organisasi (Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Poole, Marshal Scott. 1985. *Communication and Organizational Climates: Review, Critique, and a New Persperctive. dalam (Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions)*. Robert D. McPhee dan Philip K. Tompkins. Ed. Beverly Hills. Calif.: Sage.
- Prasetya, Irawan. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Purwanto, Joko. 1997. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Ruslan, Rosady. 2003. *Metode Penelitian (Public Relations dan Komunikas)*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Siagian, P. Sondang. 1997. *Organisasi, Kepemimpinan, dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Umar, Husein. 1999. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyusumidjo, 1994, *kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia Jakarta
- Wursanto, Ig. 1987. *Etika Komunikasi Kantor*. Yogyakarta: Kanisius.

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN PERANAN  
KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN  
PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH PADA  
DINAS PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN  
DAN ASSET KABUPATEN BANGGAI KEPULAUAN**

6

*Oleh: Rahmawati Halim*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan peranan pimpinan dalam meningkatkan pengelolaan keuangan pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Banggai Kepulauan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berjumlah 93 orang. Penentuan sampel penelitian dilakukan dengan metode sampling jenuh sehingga jumlah sampel penelitian ditetapkan berjumlah 93 orang. Metode penelitian menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi ganda dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$ . Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi dan peranan kepemimpinan dalam meningkatkan pengelolaan keuangan pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Banggai Kepulauan dengan persamaan regresi diperoleh yaitu  $\hat{Y} = 8,444 + 0,116 + 0,343$ . Kesimpulan dari hasil penelitian ini bahwa komitmen organisasi dan peranan kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap peningkatan pengelolaan keuangan pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Banggai Kepulauan.

**PENDAHULUAN**

**A. Latar Belakang**

Pada era reformasi dan desentralisasi sekarang ini, dalam mencapai pemerintahan yang baik dan berwibawa (*good governance*) khususnya yang menganut prinsip transparansi dan akuntabilitas keuangan pemerintahan baik pusat maupun daerah telah menjadi isu sentral yang mendapat sorotan dari berbagai pihak. Kebebasan politik telah mendorong media massa dengan bebas

membeberkan berbagai kasus dan peristiwa yang menyangkut keuangan pemerintah yang sebelumnya hampir tidak tersentuh oleh mata dan telinga publik.

Liputan media saat ini telah menumbuhkan kesadaran warga akan hak-haknya mereka terhadap anggaran pemerintah, khususnya yang terkait dengan anggaran yang dikendalikan oleh pemerintah daerah dan dampaknya bagi kehidupan dan kesejahteraan warga masyarakat. Kesadaran warga masyarakat tersebut menuntut adanya sentuhan pengelolaan keuangan daerah yang berbasis pada prinsip transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah. Meningat dalam iklim demokrasi sekarang ini transparansi dan akuntabilitas keuangan pemerintah daerah menjadi amat penting bahkan merupakan hak asasi manusia. Menurut Stiglitz (dalam Bratakusuma, 2003:9) menyatakan bahwa transparansi adalah merupakan hak dasar untuk mengetahui informasi tentang apa yang sedang diprogramkan oleh pemerintah dan mengapa program itu dipilih dan dibiayai. Dengan adanya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan pemerintah maka pemerintah (baik pusat maupun daerah) akan mendapat kepercayaan dan dukungan dari publik dan pemerintah tentunya akan bekerja lebih serius dan disiplin, proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran pemerintah lebih partisipatif dan berpihak pada orang miskin (*pro poor*), mekanisme pengawasan baik internal maupun eksternal akan semakin kuat sehingga terhindar dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Di samping itu, dengan ditingkatkan pengelolaan keuangan yang menganut sistem transparansi dan akuntabilitas keuangan maka diharapkan kualitas pelayanan publik akan semakin baik dan akan terwujud tata pemerintahan yang baik dan bersih (*good governance* dan *clean government*).

Dalam upaya reformasi pengelolaan keuangan daerah untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan yang lebih baik, maka Pemerintah telah melakukan reformasi manajemen keuangan negara/daerah. Salah satu bentuk reformasi tersebut adalah diterbitkannya dua Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah. Selain itu diterbitkan pula Peraturan

Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang mencoba lebih jauh mendahului proses penganggaran dengan proses perencanaan, mulai dari penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Renstra Satuan Kerja Perangkat Daerah dan Rencana kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Yang terpenting dalam Peraturan Pemerintah ini adalah adanya prinsip pengelolaan keuangan daerah yang meliputi prinsip: tertib, taat pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, efisien, ekonomis efektif, transparan dan akuntabel dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan, dan manfaat untuk masyarakat. Sebagai turunan dari Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah telah diterbitkan pula Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang mengatur mulai dari penjelasan prinsip, fungsi keuangan daerah, kewenangan dan fungsi keuangan, penyusunan anggaran, perubahan anggaran, penatausahaan keuangan daerah, dan pertanggungjawaban keuangan daerah.

Belum genap satu tahun berlakunya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006, kemudian Departemen Dalam Negeri kembali mengeluarkan revisinya menjad Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007. Tidak heran revisi ini diberlakukan karena sejak Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 diimplementasikan, ia mendapat kritik dari berbagai daerah, meskipun Permendagri revisi ini juga tidak bebas dari kritikan. Salah satu pasal tambahan yang terkait dengan perlunya asas transparansi adalah pasal 116 ayat (4a) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 yang berbunyi: “Untuk memenuhi asas transparansi, Kepala daerah wajib menginformasikan substansi Perda APBD kepada masyarakat yang telah diundang dalam lembaran daerah”. Anthony dan Govindrajan (2005:7) menegaskan bahwa anggaran perlu disiapkan secara detail dan melibatkan manajer/pimpinan pada setiap level organisasi. Penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer akan meningkat, ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka pegawai dan pimpinan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan

anggaran. Sukses tidaknya seorang karyawan dalam bekerja akan dapat diketahui apabila perusahaan atau organisasi yang bersangkutan menerapkan sistem penilaian kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Manullang, 2009:69). Selain faktor manajer (pimpinan), pengelolaan keuangan daerah yang berhasil dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan organisasi. Faktor yang berhubungan dengan pegawai adalah komitmen organisasi dalam diri pegawai untuk melaksanakan tugas pokok yang dibebankan.

Pegawai atau karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Sebagai definisi yang umum, Luthans dalam Manullang (2009:69) mengartikan komitmen organisasional sebagai sikap yang menunjukkan “loyalitas” karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Oleh karena itu, komitmen mencakup juga keterlibatan kerja. Hal ini disebabkan karena antara keterlibatan kerja dengan komitmen organisasi sangat erat hubungannya. Keterlibatan kerja sebagai derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan, dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian utama dari kehidupannya. Sedangkan faktor lingkungan organisasi adalah peran pimpinan dalam mengelola seluruh sumber daya organisasi yang dimiliki. Pengelolaan keuangan daerah sangat besar pengaruhnya terhadap nasib suatu daerah karena daerah dapat menjadi daerah yang kuat dan berkuasa serta mampu mengembangkan kebesarannya atau menjadi tidak berdaya tergantung pada cara mengelola keuangannya. Pengelolaan daerah yang dilakukan secara ekonomis, efisien, dan efektif atau memenuhi nilai ekonomis (*value for money*) serta partisipasi, transparansi, akuntabilitas dan keadilan akan mendorong

pertumbuhan ekonomi yang selanjutnya mengurangi jumlah pengangguran serta menurunkan tingkat kemiskinan.

### **B. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah adalah sebagai berikut: “ Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi dan peranan kepemimpinan dalam Dalam Meningkatkan Pengelolaan Keuangan Pada Dinas PPKA Kabupaten Banggai Kepulauan?”

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1) Komitmen Organisasi**

Robbins (2006:80-81) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Robbins ini memiliki ciri-ciri, yaitu: (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Selanjutnya Robbins (2006:80-81) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi, yang antara lain adalah dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau *organization*. Komitmen kontinuas sejalan dengan pendapat Becker dalam Indrawidjaya (2000:67) yaitu bahwa komitmen kontinuas adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuas ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

Menurut Greenberg dan Baron dalam Anthony dan Govindrajan (2005:71) karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi. Komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Di sisi lain,

komitmen organisasi yang tinggi memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat absensi dan tingkat *turnover* dan juga dengan tingkat kelambanan dalam bekerja (Greenberg & Baron, 1993 dalam Ranupandojo, 2000:142).

Tiga sikap karyawan/pegawai yaitu: (1) Identifikasi (*identification*), yaitu pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi. (2) Keterlibatan (*involvement*), yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan. (3) Loyalitas (*loyalty*), yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal. Komitmen organisasi dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990) dalam Indrawidjaya (2000:67) ada tiga komponen organisasi yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Hal yang umum dari ketiga komponen komitmen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan individu dengan organisasi dan mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi. Definisi dan penjelasan dari setiap komponen komitmen organisasi adalah sebagai berikut : (1) Komitmen afektif mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Hal ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut. (2) Komitmen kontinuans berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the sumber daya yang ada*.

## 2) Peranan Pimpinan

Dalam perspektif administrasi, pimpinan atau manajer merupakan orang yang bertanggung jawab atas organisasi atau unit yang dipimpinya. Tugas manajer dapat digambarkan dalam kaitannya dengan berbagai “peran” atau serangkaian perilaku yang terorganisir yang diidentifikasi dengan suatu posisi (Mitzberg dalam Herminingsih, 2009). Mitzberg menjelaskan bahwa manajer dapat memainkan tiga peran melalui kewenangan dan statusnya di dalam melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan antara lain: (1) Peran

interpersonal. Dalam hal ini seorang manajer harus dapat memainkan peran sebagai *forehead*, *leader*, dan *liaison* (penghubung). (2) Peran informasional. Dalam hal ini seorang manajer harus dapat memainkan perannya sebagai monitor, pemberi informasi dan sebagai *spokesperson*. (3) Peran penagambil keputusan. Peran ini, manajer digambarkan sebagai *entrepreneur* (*entrepreneur*), *disturbance handle* (*penangkal masalah*), *resources allocator* (*pengalokasi sumber daya*) dan *negotiator* (*negosiator*). Deskripsi peran manajer yang dikemukakan di atas, akan membutuhkan sejumlah keahlian manajerial yang penting, mengembangkan hubungan kerja seajar, menjalankan negosiasi, memotivasi bawahan, menyelesaikan konflik, membangun jaringan informasi dan membayar informasi, membuat keputusan dalam kondisi ambiguitas yang ekstrim, dan mengalokasikan sumber daya yang ada.

### 3) Pengertian Pengelolaan Keuangan Daerah

Dalam bidang administrasi atau manajemen banyak ditemui istilah “pengelolaan” sering disamakan artinya dengan manajemen (Siagian, S.P, 2007:49). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2003:534) memiliki arti: mengendalikan; menyelenggarakan (pemerintahan dsb); mengurus (perusahaan, proyek, dsb); menjalankan.

Pengelolaan keuangan daerah sangat besar pengaruhnya terhadap nasib suatu daerah karena daerah dapat menjadi daerah yang kuat dan berkuasa serta mampu mengembangkan kebesarannya atau menjadi tidak berdaya tergantung pada cara mengelola keuangannya. Pengelolaan daerah yang dilakukan secara ekonomis, efisien, dan efektif atau memenuhi nilai ekonomis (*value for money*) serta partisipasi, transparansi, akuntabilitas dan keadilan akan mendorong pertumbuhan ekonomi yang selanjutnya mengurangi jumlah pengangguran serta menurunkan tingkat kemiskinan. Untuk pengelolaan daerah tidak hanya dibutuhkan sumber daya manusia, tetapi juga sumber daya ekonomi berupa keuangan yang dituangkan dalam suatu anggaran pemerintah daerah. Anggaran daerah atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) merupakan instrumen kebijakan yang utama bagi pemerintah daerah. Anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapabilitas, efisiensi, dan efektifitas



pemerintah daerah. Anggaran daerah seharusnya dipergunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pendapatan, pengeluaran, dan pembiayaan, alat bantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, alat otoritas pengeluaran di masa yang akan datang, ukuran standar untuk evaluasi kinerja serta alat koordinasi bagi semua aktivitas di berbagai unit kerja.

#### **4) Sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah**

Menurut Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah bahwa pendapatan daerah merupakan semua hak daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih dalam periode tahun anggaran yang bersangkutan. Menurut Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 sumber-sumber pendapatan daerah terdiri atas:

- a. Pendapatan asli daerah, yaitu:
  - 1) Hasil pajak daerah
  - 2) Hasil retribusi daerah
  - 3) Hasil perusahaan milik daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan,
  - 4) Lain-lain pendapatan daerah yang sah
- b. Dana perimbangan, terdiri dari:
  - 1) Dana bagi hasil yang bersumber dari pajak dan sumber daya alam
  - 2) Dana alokasi umum
  - 3) Dana alokasi khusus
  - 4) Pinjaman daerah
  - 5) Lain-lain penerimaan daerah yang sah

Selanjutnya di dalam penjelasan atas Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yang dimaksud dengan pendapatan asli daerah (PAD) adalah penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selanjutnya yang dimaksud dengan pendapatan asli daerah adalah pendapatan daerah yang bersumber dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain PAD yang sah, yang bertujuan untuk memberikan keleluasaan kepada daerah dalam

menggali pendanaan dalam pelaksanaan otonomi daerah sebagai perwujudan asas desentralisasi.

Sesuai dengan prinsip otonomi daerah yang memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggungjawab, penyelenggaraan pemerataan dan pembangunan daerah secara bertahap akan semakin banyak diserahkan kepada daerah. Berbagai kebijaksanaan keuangan daerah yang diambil diarahkan untuk semakin meningkatkan kemampuan dalam membiayai urusan penyelenggaraan pemerataan dan pembangunan daerahnya. Secara garis besar kebijaksanaan mencakup beberapa komponen utama yaitu:

1. Kebijakan di bidang penerimaan, yaitu untuk mendorong kemampuan daerah yang semaksimal mungkin dalam membiayai urusan rumah tangganya sendiri.
2. Kebijakan di bidang pengeluaran berorientasi pada prinsip desentralisasi dalam perencanaan, penyusunan program, serta pengambilan keputusan Negara dan proyek daerah serta pelaksanaannya.

Peningkatan kemampuan organisasi pemerintah daerah termasuk kemampuan personil dan struktur organisasinya. Pendapatan Asli Daerah sebagai bagian dari pendapatan daerah termuat dalam Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, terdiri dari: (a) Hasil pajak daerah. Menurut Undang-Undang Nomor 34 tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, pajak daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan Pemda dan pengembangan daerah. (b) Hasil retribusi daerah. Menurut Undang-Undang Nomor 34 tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian ijin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan. Retribusi daerah merupakan salah satu sumber penerimaan yang dapat dipungut terus menerus mengingat pengeluaran pemerintah daerah adalah untuk anggaran rutin dan anggaran pembangunan selalu meningkat. (c) Hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan

daerah yang dipisahkan. Yang dimaksud hasil perusahaan daerah adalah bagian keuntungan atau laba bersih perusahaan daerah yang berupa pembangunan daerah dan bagian untuk anggaran belanja daerah yang disetor ke kas daerah, baik bagi perusahaan daerah yang modalnya untuk seluruhnya terdiri dari kekayaan daerah yang dipisahkan maupun bagi perusahaan daerah yang modalnya sebagian terdiri dari kekayaan daerah yang dipisahkan. Jenis penerimaan yang termasuk hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan, antara lain bagian laba, deviden, dan penjualan saham milik daerah. (d). Lain-lain PAD yang sah.

Menurut Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah, lain-lain PAD yang sah bersumber dari: Hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan:

- 1) Jasa giro
- 2) Pendapatan bunga
- 3) Keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing
- 4) Komisi, potongan, maupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau jasa oleh daerah.

Dalam meningkatkan pendapatan asli daerah dibutuhkan kemampuan yang memadai dari pejabat atau staf Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Banggai Kepulauan. Menurut Ismail Munawar (2002:34) bahwa PAD merupakan ujung tombak dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah, berbagai kegiatan pemerintahan baik tugas pokok maupun tugas pembantuan harus diimbangi oleh adanya PAD, sebagai media penggerak program pemerintah daerah.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif yang menggunakan sampel jenuh. Teknik analisa data menggunakan regresi ganda dengan Formula:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$\hat{Y}$  = variabel terikat yang diprediksi

a = nilai konstanta (nilai tetap apabila tidak ada nilai interferen)

$b_1X_1$  = nilai variabel independen (prediktor)  $X_1$

$b_2X_2$  = nilai variabel independen (prediktor)  $X_2$

sejumlah uji statistik; (1) Uji reliabilitas data menggunakan *Cronbach Alpha* > 0.6 (2) Uji Normalitas Data menggunakan *Normal Probability Plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal untuk dengan menggunakan Analisis Hotelling's T-Squared dengan bantuan program SPSS versi 16,0

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan memberikan gambaran bahwa komitmen organisasi dan peranan pimpinan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan pengelolaan keuangan daerah pada Dinas PPKA Kabupaten Banggai Kepulauan. Jika dilihat dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas komitmen organisasi X1 dan peranan pimpinan X2 memiliki pengaruh yang sangat positif dan signifikan terhadap variabel terikat pengelolaan keuangan daerah pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Banggai Kepulauan dengan persamaan regresi ganda diperoleh:  $\hat{Y}=8,444+0,116x_1+ 0,343x_2$ . Persamaan regresi ganda tersebut di atas memberikan informasi bahwa variabel bebas X1 dan X2 berpengaruh secara positif terhadap variabel pengelolaan keuangan daerah. Dengan melihat persamaan Regresi ganda diketahui bahwa meskipun tidak ada pengaruh variabel bebas X1 dan X2 ternyata nilai konstanta pengelolaan keuangan daerah sebesar 8,444. Selanjutnya untuk nilai komitmen organisasi sebesar 0,116 dapat diprediksikan bahwa jika variabel komitmen organisasi dinaikkan satu satuan maka akan berpengaruh positif terhadap peningkatan variabel pengelolaan keuangan sebesar 0,116. Begitu pula untuk variabel peranan pimpinan (X2) diperoleh nilai variabel sebesar 0,343 berarti nilai peranan pimpinan memiliki pengaruh positif terhadap pengelolaan keuangan daerah sebesar 0,343. Jika variabel ini dinaikkan satu satuan maka akan mengakibatkan peningkatan 0,343 terhadap variabel terikat pengelolaan keuangan daerah (Y).

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas jika salah satu variabel bebas dikontrol dapat dilihat pada hasil analisis korelasi parsial ternyata diperoleh sumbangan efektif variabel bebas komitmen organisasi terhadap variabel terikat

pengelolaan keuangan daerah adalah 0,125 atau ada sekitar 12,5%. Sementara jika variabel komitmen organisasi dikontrol, maka diperoleh koefisien determinasi pengaruh variabel peranan pimpinan terhadap pengelolaan keuangan daerah adalah sebesar 0,301 atau 30,1%.

Dengan demikian maka variabel bebas baik secara bersama-sama atau parsial memiliki pengaruh terhadap variabel komitmen organisasi dinaikkan satu satuan maka akan berpengaruh positif terhadap peningkatan variabel pengelolaan keuangan sebesar 0,116. Begitu pula untuk variabel peranan pimpinan ( $X_2$ ) diperoleh nilai variabel sebesar 0,343 berarti nilai peranan pimpinan memiliki pengaruh positif terhadap pengelolaan keuangan daerah sebesar 0,343. Jika variabel ini dinaikkan satu satuan maka akan mengakibatkan peningkatan 0,343 terhadap variabel terikat pengelolaan keuangan daerah ( $Y$ ).

Dilihat dari koefisien determinasi ( $R$ ) memberikan informasi bahwa variabel bebas ( $X_1, X_2$ ) secara bersama-sama memberikan kontribusi efektif terhadap pengelolaan keuangan daerah sebesar 31,9%, sementara masih ada 68,1% ditentukan oleh variabel bebas lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian ini memberikan informasi kepada penentu kebijakan pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Banggai Kepulauan dan Pemerintah Daerah agar lebih meningkatkan komitmen organisasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya, di samping itu perlunya peningkatan peran pimpinan dalam mengelola keuangan daerah agar lebih efektif dan efisien sesuai dengan harapan masyarakat setempat.

Dalam pengelolaan keuangan daerah yang patut menjadi perhatian adalah sejauhmana komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh sikap, perilaku, dan persepsi pegawai pada Dinas PPKA dalam melaksanakan penatausahaan penerimaan dan pengeluaran sebagai pemerintah daerah, dan pembiayaan. Penatausahaan ini dilakukan pada Buku Kas Umum Penerimaan dan Pengeluaran. Penatausahaan pengelolaan keuangan pada Dinas Pendapatan Keuangan dan Asset Kabupaten Banggai Kepulauan memiliki hubungan erat dengan proses penataan kelembagaan pada satuan kerja tersebut. Para ahli mendefinisikan penataan kelembagaan memiliki hubungan yang erat dengan perilaku organisasi itu sendiri. Yayat Hayati (2002:9)

mengemukakan bahwa penataan kelembagaan adalah kegiatan organisasi dalam membagi-bagi tugas organisasi ke dalam group/divisi kerja atau departemen, kemudian mengkoordinasikan group-group terpisah tersebut dengan tujuan untuk mencapai efektivitas organisasi secara keseluruhan. Sasaran kegiatan tersebut merupakan bagian dari konsep organisasi secara umum yang mencakup strategi atau sasaran pengambilan keputusan dan mekanisme pengintegrasian setiap anggota ke dalam organisasi.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan deskripsi hasil analisis data penelitian dan pembahasan, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil analisis regresi ganda diperoleh bahwa variabel bebas (X1) komitmen organisasi dan peranan pimpinan (X2) secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan dengan persamaan regresi adalah  $\hat{Y}=8,444+0,116X_1+ 0,343X_2$ .
2. Hasil perhitungan analisis regresi ganda diperoleh koefisien determinasi dengan ( $R^2$ ) sebesar 31,9%, sementara masih ada 68,1% ditentukan oleh variabel bebas lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
3. Hasil analisis korelasi parsial diperoleh informasi bahwa variabel komitmen organisasi memiliki kontribusi positif sebesar 11,6% terhadap pengelolaan keuangan daerah, dan variabel peranan pimpinan juga berkontribusi positif terhadap pengelolaan keuangan daerah sebesar 34%.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan maka disarankan sebagai berikut:

1. Pemerintah Daerah dan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Banggai Kepulauan agar lebih mengoptimalkan pengelolaan keuangan daerah dengan meningkatkan komitmen organisasi dan peranan pimpinan dalam mengelola keuangan daerah.
2. Dalam mengoptimalkan pengelolaan keuangan daerah agar lebih mengefektifkan peranan pimpinan dan mengembangkan

komitmen organisasional para pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Banggai Kepulauan.

3. Pemerintah Daerah dan Kepala Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Banggai Kepulauan disarankan agar perlu melakukan pendidikan dan pelatihan (diklat) pengelolaan keuangan agar menghasilkan sumber daya aparatur yang lebih optimal.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Govindrajana 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 2005. *Manajemen Penelitian*, PT. Rineka Cipta, Yogyakarta.
- Arsyad, Lincoln, 1999. *Pengantar Perencanaan dan Pembangunan Ekonomi Daerah. Edisi Pertama*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Aidinil,Zetra, 2006. *Strategi Pengembangan Kapasitas SDM Pemerintah Daerah dalam Mewujudkan Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah*, UI Press.
- Basry,Faisal.2002. *Perekonomian Indonesia*, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Bratakusuma Sholikin, 2003. *Perencanaan Pembangunan Daerah*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Budiarto, Bambang. 2007. *Pengukuran Keberhasilan Pengelolaan Keuangan Daerah. Seminar Ekonomi Daerah*, Surabaya.
- Djatmiko, Yayat, 2005. *Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, Abdul, 2001. *Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Hoessein, Bhenyamin, 2002. *Perspektif Jangka Panjang Desentralisasi dan Otonomi Daerah*, Bina Aksara, Jakarta.

**PENTINGNYA MOTIVASI DAN MINAT  
TERHADAP MANAJEMEN KINERJA GURU  
DALAM PELAKSANAAN PEMBELAJARAN  
PENDIDIKAN JASMANI, OLAHRAGA  
DAN KESEHATAN DI SMA KOTA PALU**



*Oleh : Muhammad Kasim*

**ABSTRAK**

Motivasi merupakan sebuah unsur yang vital dalam sebuah organisasi. Motivasi berbeda-beda antara satu individu dengan individu yang lainnya, tergantung dari banyak faktor seperti ambisi, latar belakang pendidikan, tujuan yang hendak dicapai, dan lingkungan sosial. Motivasi berasal dari keinginan yang keras dari seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Tidak peduli kesulitan-kesulitan apapun yang harus diatasi, melainkan lebih menumbuhkan pemikiran-pemikiran positif serta taat kepada jalannya kegiatan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Minat merupakan sebuah motivasi intrinsik sebagai kekuatan pembelajaran yang menjadi daya penggerak seseorang dalam melakukan aktivitas dengan penuh ketekunan dan cenderung menetap, dimana aktivitas tersebut merupakan proses pengalaman belajar yang dilakukan dengan penuh kesadaran dan mendatangkan perasaan senang, suka dan gembira.

Manajemen kinerja adalah manajemen yang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses

***Kta Kunci : Motivasi, Manajemen, Guru dan Pembelajaran***



## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pendidikan harus diupayakan untuk menjadi salah satu unsur penentu yang akan memberikan kemampuan kepada masyarakat dalam mengatasi berbagai persoalan yang dihadapinya. Hal ini berpijak dari pengalaman adanya krisis ekonomi, politik, sosial dan budaya. Keterpurukan dalam bidang-bidang tersebut juga telah membawa dampak buruk yang luar biasa, terhadap penyelenggaraan pendidikan. Krisis tersebut telah menyebabkan peningkatan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pendidikan.

Dengan demikian kebijaksanaan sistem pendidikan yang mengatur kewajiban dan tanggung jawab yang jelas bagi seluruh komponen, baik dalam masyarakat maupun dalam pemerintahan pada tingkat nasional dan daerah perlu untuk segera diwujudkan. Kritik yang dilontarkan terhadap sistem pendidikan yang dilaksanakan sekarang ini berdasarkan pada sistem yang diatur dalam undang-undang yang berbunyi “pendidikan nasional dianggap belum mampu untuk memberikan tanggungjawab dan menyerap aspirasi seluruh komponen dalam masyarakat untuk ikut serta secara proaktif dalam mengatasi segala, krisis pendidikan yang melanda masyarakat kita sekarang ini.

Dalam pelaksanaan pendidikan diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan secara lebih efektif dengan mengganti program-program pendukungnya dengan yang lebih baik, antara lain pembaharuan kurikulum, khususnya kurikulum pendidikan jasmani, pada masing-masing jenjang pendidikan. Tujuan pendidikan secara makro dalam masyarakat yang demokratis adalah kesamaan kesempatan dan prestasi. Dengan demikian diharapkan bahwa perubahan harus memiliki karakteristik (1) perubahan harus bermanfaat dalam arti bahwa harus di sengaja dan mempunyai arah untuk mencapai target atau tujuan tertentu (2) perubahan harus direncanakan dalam arti bahwa harus merupakan

rangkaian langkah-langkah sistematis dan berurutan yang menuju ketarget dan dilaksanakan dalam periode waktu tertentu, dan (3) perubahan harus progressif dalam arti bahwa harus secara positif membawa perbaikan dimasa yang akan datang.

Setidaknya ada empat faktor yang berpengaruh dalam proses belajar mengajar pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan. Keempat faktor tersebut adalah; tujuan, materi, metoda, dan evaluasi. Di antara beberapa faktor penting untuk mencapai pengajaran pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan yang berhasil adalah perumusan tujuan. Pentingnya kedudukan tujuan untuk menentukan materi yang akan dilakukan oleh para peserta didik. Salah satu prinsip penting dalam pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan adalah partisipasi peserta didik secara penuh dan merata. Oleh karena itu, guru pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan harus memperhatikan kepentingan setiap peserta didik.

Terkait dengan hal tersebut kesiapan belajar merupakan kondisi yang harus mendapat perhatian pertama sebelum kegiatan belajar. Tanpa kesiapan peserta didik untuk belajar mustahil terjadi proses belajar mengajar di sekolah. Untuk mengetahui kesiapan peserta didik sebelum PBM itu dimulai, maka guru terlebih dahulu harus melakukan langkah-langkah seperti memberikan perhatian, memberikan motivasi, dan memeriksa perkembangan kesiapan.

Guru harus melakukan berbagai cara agar peserta didik dapat memberikan perhatiannya saat proses belajar dan mengajar tengah berlangsung. Untuk dapat mengembangkan perhatian peserta didik bukan sesuatu yang mudah namun diperlukan kiat-kiat khusus, seperti menyajikan sesuatu yang belum peserta didik kenali. Sehingga merangsang peserta didik untuk mencari tahu. Selain itu juga dalam menyampaikan pelajaran guru hendaknya memulai dari yang mudah hingga sukar.

Motivasi guru merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam proses pembelajaran di sekolah. Setidaknya para peserta didik harus memiliki motivasi untuk belajar di sekolah. Tanpa motivasi sukar bagi peserta didik untuk berkembang dalam belajarnya. Guru sangat berperan dalam menumbuh

kembangkan motivasi pada peserta didik. Meskipun munculnya motivasi itu dengan sedikit memberi paksaan kepada mereka. Lambat laun akan muncul kesadarannya untuk belajar menurut keinginannya sendiri. Motivasi terbagi kedalam dua bagian, yaitu; motivasi instrinsik dan motivasi ekstrinsik. Untuk meningkatkan motivasi instrinsik sangat diperlukan motivasi kuat dari dalam dirinya. Peserta didik harus diberikan penghargaan berupa pujian, angka yang baik, rasa keberhasilan, dan sebagainya sehingga peserta didik lebih tertarik oleh pelajaran. Kesuksesan yang diraih dalam interaksinya dengan lingkungan belajar dapat menimbulkan rasa puas. Kondisi ini merupakan sumber motivasi. Apabila terus-menerus muncul pada diri peserta didik, maka ia akan sanggup untuk belajar sepanjang hidupnya.

Melihat perkembangan yang ada maka disini penulis sangat tertarik dan tertantang untuk melakukan penelitian tentang tantangan yang dihadapi guru pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan khususnya guru SMA yang ada di Kota Palu Sulawesi Tengah. Yang menjadi tanda tanya besar bagi penulis disini adalah apakah betul motivasi dan minat dapat meningkatkan manajemen kinerja guru dalam melaksanakan suatu proses pembelajaran sesuai dengan yang diharapkan oleh pemerintah.

Menurut penulis apabila motivasi dan minat baik, maka dapat meningkatkan manajemen kinerja guru pendidikan pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan secara berkelanjutan. Dalam Penelitian ini agar tidak terjadi tumpang tindih tentang arti manajemen kinerja guru maka peneliti memfokuskan penelitian ini pada manajemen kinerja guru pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan yang ada di Kota Palu Sulawesi Tengah, dengan demikian seorang guru khususnya guru pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan dituntut untuk memperbaiki motivasi dan minat mereka dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka peneliti mengkaji masalah Analisis motivasi dan minat terhadap manajemen kinerja guru dalam pelaksanaan dalam pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah.

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang ada di atas maka peneliti mengajukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah motivasi intrinsik dapat meningkatkan manajemen kinerja guru pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri di Kota Palu Sulawesi Tengah dalam pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan?
2. Apakah motivasi ekstrinsik dapat meningkatkan manajemen kinerja guru pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri di Kota Palu Sulawesi Tengah dalam pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan?
3. Apakah minat internal dapat meningkatkan manajemen kinerja guru pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri di Kota Palu Sulawesi Tengah dalam pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan?
4. Apakah minat eksternal dapat meningkatkan manajemen kinerja guru pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri di Kota Palu Sulawesi Tengah dalam pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan?

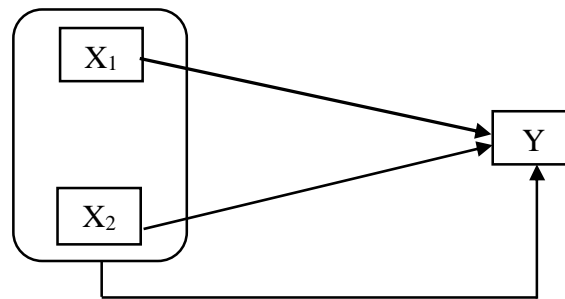
Berdasarkan rumusan masalah, tinjauan pustaka dan kerangka berpikir, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Ada kontribusi motivasi instrinsik terhadap peningkatan manajemen kinerja guru pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri di Kota Palu Sulawesi Tengah dalam pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan
2. Ada kontribusi motivasi ekstrinsik terhadap peningkatan manajemen kinerja guru pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri di Kota Palu Sulawesi Tengah dalam pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan
3. Ada Kontribusi minat internal terhadap peningkatan manajemen kinerja guru pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri di Kota Palu Sulawesi Tengah dalam pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan
4. Ada Kontribusi minat eksternal terhadap peningkatan manajemen kinerja guru pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri di Kota Palu Sulawesi Tengah dalam pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan tanggal 1 s.d 8 Maret 2011 di SMA Negeri Kota Palu Sulawesi Tengah. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan uji statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri di Kota Palu Sulawesi Tengah berjumlah 30 orang. Mengingat jumlah populasi yang kecil, maka sampel penelitian adalah sampel jenuh, yaitu semua populasi yang berjumlah 30 orang. Sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, koesionerdan dokumentasi.

Desain penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan:

$X_1$  = Motivasi guru

$X_2$  = Minat guru

Y = Manajemen Kinerja guru

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Kontribusi Motivasi intrinsik terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah

Ada kontribusi Motivasi intrinsik terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah. Diperoleh nilai regresi (Ro) 0,379 dengan tingkat probabilitas

$(0,136) < \alpha 0,05$ , untuk nilai R Square (koefisien determinasi) 0,278. Hal ini berarti 27,8% data Motivasi intrinsik terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah.

Hipotesis yang menyatakan bahwa “terdapat kontribusi Motivasi intrinsik terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah” telah diterima. Penerimaan hipotesis tersebut mengartikan bahwa variabel motivasi intrinsik mempunyai kontribusi sebesar 27,8 %, peningkatan terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah.

Motivasi intrinsik menurut Harsono (1988:250-251) adalah karena ada dorongan yang berasal dari dalam diri individu sendiri. Misalnya seseorang selalu berusaha untuk semakin meningkatkan kepiatarannya, kemampuannya dan keterampilannya, karena hal tersebut akan memberikan kepuasan kepada dirinya. Dia tidak peduli apakah karena prestasinya nanti dia akan mendapat pujian, mendali, atau hadiah-hadiah lainnya atau tidak yang penting baginya hanyalah kepuasan diri. Oleh karena itu orang dengan motivasi intrinsik biasanya tekun dalam memperdalam ilmu. Sebagaimana juga atlet-atlet dengan motivasi instrinsik, biasanya mereka memperlihatkan dedikasi yang tinggi terhadap latihan-latihan. Atlet demikian biasanya juga tidak menggantungkan diri kepada orang lain, mempunyai kepribadian yang matang, percaya diri, dan mempunyai disiplin diri yang matang.

Dari uraian di atas menunjukkan motivasi intrinsik memiliki kontribusi terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah.

## **2. Kontribusi Motivasi ekstrinsik terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah**

Ada kontribusi Motivasi ekstrinsik terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani,

olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah. Diperoleh nilai regresi ( $R_o$ ) 0,406 dengan tingkat probabilitas  $(0,026) < \alpha 0,05$ , untuk nilai R Square (koefisien determinasi) 0,264. Hal ini berarti 26,4% data Motivasi ekstrinsik terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah.

Hipotesis yang menyatakan bahwa “terdapat kontribusi Motivasi ekstrinsik terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah” telah diterima. Penerimaan hipotesis tersebut mengartikan bahwa variabel motivasi ekstrinsik mempunyai kontribusi sebesar 26,4 % terhadap peningkatan terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah.

Motivasi ekstrinsik menurut Harsono (1988:250) Motivasi ekstrinsik berfungsi karena ada rangsangan dari luar diri seseorang. Misalnya, seseorang terdorong untuk berusaha atau berprestasi sebaik-baiknya disebabkan karena (a) menariknya hadiah-hadiah yang dijanjikan kepadanya bila ia menang, (b) karena perlawatan ke luar negeri, (c) karena akan dipuja orang, (d) karena akan menjadi berita di koran-koran dan TV, (e) karena ingin mendapat status di masyarakat, dan sebagainya. Mudah kiranya ditarik kesimpulan bahwa, apabila pada suatu saat tidak disediakan hadiah-hadiah tersebut, atau tidak ada janji-janji yang muluk-muluk, maka dorongan, semangat, dan usaha untuk berprestasi akan minim, atau tidak akan timbul pada orang tersebut.

Dalam dunia olahraga, motivasi ekstrinsik sering pula disebut *competitive motivation*, oleh karena dorongan untuk bersaing dan untuk menang memegang peranan yang lebih besar daripada rasa kepuasan karena telah berprestasi dengan baik.

Dari uraian di atas menunjukkan motivasi ekstrinsik memiliki kontribusi terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah.

### **3. Kontribusi minat internal terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah**

Ada kontribusi minat internal terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah. Diperoleh nilai regresi ( $R_o$ ) 0,368 dengan tingkat probabilitas  $(0,015) < \alpha 0,05$ , untuk nilai R Square (koefisien determinasi) 0,305. Hal ini berarti 30,5% data minat internal terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah.

Hipotesis yang menyatakan bahwa “terdapat kontribusi minat internal terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah” telah diterima. Penerimaan hipotesis tersebut mengartikan bahwa variabel minat internal mempunyai kontribusi sebesar 30,5 % terhadap peningkatan Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah.

Gunarsa (1989:68) mengatakan minat merupakan sesuatu yang pribadi dan berhubungan erat dengan sikap. Minat kerja guru dari seseorang yang tumbuh akan diikuti dengan sikap seseorang yang menjurus pada segala sesuatu yang berkaitan dengan profesi guru. Pengertian tersebut, memberikan pemahaman tentang minat kerja guru merupakan suatu kesediaan jiwa atau timbul keinginan emosi yang sifatnya aktif, tetap dan selalu muncul keinginan untuk menerima dan atau melaksanakan aktifitas yang diekspresikan dengan perasaan senang/tidak senang pada obyek atau aktifitas yang bersangkutan.

Dari uraian di atas menunjukkan minat internal memiliki kontribusi terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah.

Hipotesis yang menyatakan bahwa “terdapat kontribusi minat internal terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA



Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah” telah diterima. Penerimaan hipotesis tersebut mengartikan bahwa variabel minat eksternal mempunyai kontribusi sebesar 20,7 % terdapat peningkatan Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah.

Minat, menurut Chauhan (1978) pada orang dewasa menentukan aturan penting dalam perkembangan pribadi dan perilaku mereka. Minat adalah hal penting untuk mengerti individu dan menuntun aktivitas dimasa yang akan datang. Tampubolon (1993) mengemukakan bahwa minat adalah perpaduan antara keinginan dan kemauan yang dapat berkembang jika ada motivasi. Hal senada juga dikemukakan oleh Sandjaja (2005) bahwa suatu aktivitas akan dilakukan atau tidak sangat tergantung sekali oleh minat seseorang terhadap aktivitas tersebut, disini nampak bahwa minat merupakan motivator yang kuat untuk melakukan suatu aktivitas. Meichati (dalam Sandjaja, 2005) mengartikan minat adalah perhatian yang kuat, intensif dan menguasai individu secara mendalam untuk tekun melakukan suatu aktivitas. ([www/.definisionline.com /2010/09/29/definisi.minat.](http://www.definisionline.com/2010/09/29/definisi.minat))

Dari uraian di atas menunjukkan motivasi eksternal memiliki kontribusi terhadap Manajemen Kinerja Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri Di Kota Palu Sulawesi Tengah.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data, serta pengujian hipotesis, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat kontribusi yang signifikan motivasi intrinsik terhadap manajemen kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri di Kota Palu Sulawesi Tengah sebesar 38.8 %.
2. Terdapat kontribusi yang signifikan motivasi ekstrinsik terhadap manajemen kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri di Kota Palu Sulawesi Tengah sebesar 26,4%.

### Saran

Penelitian ini tentunya masih sangat terbatas serta masih jauh dari apa yang diharapkan banyak kalangan akademisi dan praktisi terutama keluasan maupun kedalamannya dari variable yang digunakan hanya sebatas motivasi dan minat terhadap manajemen kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan SMA Negeri di Kota Palu Sulawesi Tengah, maka hendaknya dapat diteliti lebih lanjut dengan jumlah variabel yang lebih besar dan mencerminkan seluruh dimensi yang terkait dengan manajemen kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Hadi Amirul, dan Haryono H., 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- Husdarta, H.J.S. 2009. *Manajemen Pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan*, Bandung: Alfabeta.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2007. Kinerja: Apa itu?. Online. (<http://ronawajah.wordpress.com/2007/05/29/kinerja-apa-itu>). Diakses tanggal 5 Mei 2010 dari
- Mitrani, A., Daziel, M., and Fitt, D. 1992. *Competency Based Human Resource Management. Value-Driven Strategies for Recruitmen, Development and Reward*. London: Kogan Page Limited.
- Peraturan Pemerintah Republik Indanesia Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru*, Jakarta: Novindo Pustaka Mandiri.
- Saud Syaefuddin Udin 2009, *Pengembangan Profesi Guru*, Bandung: Alfabeta.
- Sagala Syaeful. 2009. *Kemampuan Profesional guru dan tenaga kependidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Saudagar Fachruddin dan Idrus Ali. 2009. *Pengembangan Profesionalitas Guru*, GP Press FKIP Universitas Jambi.
- Sugiyono 2008, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_,2009. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_,2010, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2009 *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&B*, Bandung: Alfabeta.
- Wibowo, 2007 *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Grafindo Persada.