**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Masalah**

Tingkat persaingan perusahaan di abad ke 21 ini semakin ketat sejalan dengan diberlakukannya era perdagangan bebas, seperti AFTA (*Asian Free Trade Area*), APEC (*The Asia Pacific Economic Cooperation*), NAFTA (*Nort America Free Trade Area*) dan ditandatangani berbagai macam persetujuan bilateral maupun multilateral yang pada intinya untuk mendukung persaingan bebas dalam perdagangan, seperti GATT (*General Agreement on Tarif and Trade*), Eropa bersata (*European Union*) dan sebagainya. (Dermawan, 2006:2). Dan pada tahun 2015 nanti bangsa Indonesia ini menghadapai pasar bebas *Asean Economic Community* atau MEA (Masysarakat Ekonomi Asia).

Dalam era globalisasi isu yang paling banyak dikembangkan adalah isu persaingan global. Artinya isu utama era globalisasi adalah kebebasan berusaha yang kemudian dipacu dengan persaingan bebas yang tidak ada lagi batasannya dalam suatu negara tertentu. Kebebasan berusaha ini menjadi tuntutan dan kebutuhan masyarakat dunia dari manapun mereka berada. Dengan demikian, dalam era persaingan bebas ini peran pemerintah semakin berkurang terutama dalam perekonomian dengan berbagai proteksi baik pada badan usaha milik swasta maupun badan usaha milik negera (Rivai, 2010:3). Pelaksanaan era tanpa batas ini telah disepakati oleh para pemimpin negara maju dan negara berkembang termasuk Indonesia.

1

Untuk mengantisipasi perdagangan bebas tersebut, banyak perusahaan mulai menata ulang strategi persaingannya dengan melakukan kajian terhadap tujuan strategik perusahaan yang didasarkan atas kebutuhan pasar internasional, serta melakukan evaluasi terhadap kompetensi internal perusahaan itu sendiri.

Sebagaimana yang dinyatakan Tanri Abeng (2007) bahwa lembaga korporasi pada dunia usaha juga perlu mendapat perhatian dan penataan mengingat yang bersaing dalam perspektif globalisasi adalah para pelaku ekonomi melalui organisasi-organisasi badan-badan usaha. Kita telah memiliki setidaknya lima kelompok perilaku ekonomi yaitu: pertama Badan-Badan Usaha Milik Asing (BUMA), kedua Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), ketiga Badan Usaha Milik Negara (BUMN), keempat Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan kelima Badan Usaha Milik Rakyat (BUMR).

Oleh karena itu yang menjadi lokus pada penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) khususnya pada Industri Strategis atau yang disingkat Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara menyebutkan bahwa Badan Usaha Milik Negara merupakan salah satu pelaku kegiatan ekonomi dalam perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi. Badan Usaha Milik Negara mempunyai peranan penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Di Indonesia, dalam lingkungan BUMN, pemerintah telah membuat langkah yang cukup berarti sejak pengelolaan BUMN dipindahkan dari Kementerian Keuangan ke Kementerian BUMN. Dalam terminologi manajemen kinerja, saat BUMN masih di bawah Kementerian Keuangan, kinerja BUMN dinilai hanya atas dasar 3 (tiga) criteria, yaitu: *profitabilitas, solvabilitas*, dan *liquiditas*, yang kesemuannya hanya berlandaskan pada neraca (*ballance sheet*) dan laporan Laba-Rugi (*income statement*). Berdasarkan SK Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2003. Kinerja perusahaan dinilai dari tiga faktor utama yaitu kinerja *financial* (70%), operasional (15%), dan administrasi (15%). Secara ringkas, dapat dinyatakan SK Menteri BUMN akan memberikan arah yang sangat strategis dan pendorong yang luar biasa bagi proses pengelolaan BUMN. Sehingga jika kebijakan yang diterapkan kurang akurat akan mengakibatkan tujuan peningkatan kinerja BUMN menjadi tidak tercapai. Secara teknis dapat dikatakan bahwa SK Menteri BUMN akan dijadikan acuan oleh BUMN dalam pencapaian sistem manajemen kinerja di perusahaan (Dermawan, 2006:12-13).

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang seluruh atau sebagian besar modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan, merupakan salah satu pelaku ekonomi dalam sstem perekonimian nasional disamping usaha swasta dan koperasi.

BUMN yang mengelola industri strategis di namakan Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS). Di Indonesia terdapat sepuluh BUMNIS, sebagaimana tertera pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.1**

**Daftar BUMN Industri Strategis di Indonesia**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NO** | **NAMA** | **LOKASI** |
| 1. | PT. Krakatau Steel | Banten |
| 2. | PT. Pindad | Bandung |
| 3. | PT. INTI | Bandung |
| 4. | PT. LEN | Bandung |
| 5. | PT. Dahana | Subang |
| 6. | PT. PAL | Surabaya |
| 7. | PT. Barata Indonesia | Gresik |
| 8. | PT. Dirgantara Indonesia | Bandung |
| 9. | PT. INKA | Madiun |
| 10. | PT. Boma Bisma Indra | Jakarta |

Sumber: www,kementerian bumn

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa BUMNIS di Indonesia sebanyak 10 perusahaan yang tersebar di beberapa wilayah, diantaranya wilayah Jawa Barat yang terdiri dari: PT. Pindad, PT. INTI, PT. LEN, PT. Dahan dan PT. Dirgantara Indonesia. Di wilayah Banten PT. Krakatau Steel, di wilayah Jawa Timur: PT. PAL, PT. Barata Indonesia dan PT. INKA. Sedangkan di wilayah Jakarta PT. Boma Bisma Indra. Dengan demikian menunjukkan bahwa sebanyak 50 persen BUMNIS terletak di wilayah Jawa Barat.

Peran BUMNIS dirasakan semakin penting sebagai pelopor atau perintis dalam sektor-sektor usaha yang belum diminati oleh swasta. Di samping itu BUMNIS juga memiliki peran yang sangat strategis sebagai pelaksanaan pelayanan publik, penyeimbang kekuatan-kekuatan swasta besar dan turut membantu pengembangan usaha kecil/koperasi.

Pentingnya penataan BUMN dalam system perekonomian nasional terutama usaha peningkatan kinerja dan nilai perusahaan. Oleh karena itu BUMN dituntut agar mampu menjadi perusahaan yang memiliki tata kelola yang baik. Sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor: 09/MBU/2012 tentang Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN.

Perkembangan bisnis yang semakin cepat mengharuskan perusahaan agar tetap dapat bersaing. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki fondasi-fondasi tertentu yang tidak akan hilang yaitu manajemen. Fungsi utama dari manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian (Bateman, Snell, 2009:34).

Hal ini sesuai dengan uraian Daft (2002:8) yang menyatakan bahwa manajemem mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Dan pencapaian sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Griffin (2002:7) yang menyatakan bahwa terdapat empat fungsi atau aktivitas manajerial dasar yang meliputi: perencanaan dan pengambilan keputusan (*planning and decision making*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*).

Mintzberg dalam Robbins dan Coulter (2009:12) mengatakan bahwa apa yang dilakukan oleh para manajer dapat dijelaskan dengan sangat baik dengan melihat peran yang mereka mainkan di tempat kerja. Dari studinya, ia mengambil kesimpulan bahwa para manajer menjalankan sepuluh peran yang berbeda, tetapi sangat erat kaitanya. Peran tersebut dikelompokkan menjadi: (1) peran antar pribadi, meliputi: pemimpin simbolis, pemimpin penghubung; (2) peran informasional, meliputi: pemantau, penyebar dan juru bicara; (3) peran pengambil keputusan, meliputi: wirausaha, penyelesai gangguan, pengalokasi sumber daya dan perunding.

Sebagai tambahan untuk memenuhi sejumlah peran Griffin (2002:19) menjelaskaan bahwa manajer juga memerlukan sejumlah keahlian khusus jika mereka ingin berhasil. Keahlian manajemen yang paling utama adalah keahlian teknis, interpersonal, konseptual, diagnostik, komunikasi, pengambilan keputusan, dan manajemen waktu.

Dalam menjalankan tugasnya, manajer menghadapi beberapa tantangan manajemen kontemporer berupa globalisasi, perubahan lingkungan pemasaran, dan perilaku sumber daya manusia.

Dalam lingkungan bisnis saat ini, fungsi-fungsi ini secara lebih luas diperlukan untuk menciptakan nilai strategis, membangun sebuah organisasi yang dinamis, menggerakkan orang-orang, serta belajar dan berubah. Dalam menggerakkan orang-orang, maka diperlukan manajemen sumber daya manusia.

Sesuai dengan apa yang disampaikan Mondy (2008:4) bahwa orang-orang yang terlibat dalam manajemen sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terintegrasi. Terdapat lima area fungsional dikaitkan dengan MSDM yang efektif yang meliputi: penyediaan staf, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan karyawan dan buruh.

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu keberadaannya dalam organisasi atau perusahaan tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa dukungan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan profesional, semuannya menjadi tidak bermakna. Persoalan yang muncul adalah bagaimana cara mendapatkan sumber daya manusia susuai kualifikasi yang dibutuhkan, dan bagaimana mereposisi peran sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan bisnis global (Tjutju Yuniarsih, 2011:62)

Dalam rangka meningkatkan peran sumber daya manusia pada organisasi, maka diperlukan pengembangan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang berisi kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai melalui peningkatan pengetahuan, kemampuan dan aspek-aspek lainnya (Tjutju Yuniarsih,2011:36).

Dalam kenyataannya walaupun BUMNIS telah mencapai tujuan awal sebagai agen pembangunan dan pendorong terciptanya korporasi, namun tujuan tersebut dicapai dengan biaya yang relaif tinggi. Kinerja perusahaan dinilai belum memadai, seperti tampak pada rendahnya laba yang diperoleh dibandingkan dengan modal yang ditanamkan. Dikarenakan berbagai kendala BUMNIS belum sepenuhnya mampu berkompetisi dalam persaingan bisnis secara global.

Salah satu hal yang menjadi kendala BUMNIS dalam bersaing adalah kinerja karyawan. Karena dengan kinerja karyawan yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Adapun alasan mengapa peneliti memilih lokus penelitian di Jawa Barat karena BUMNIS di Wilayah Jawa Barat terdiri dari 5 perusahaan sudah dapat mempresentasikan BUMNIS di Indonesia. BUMNIS tersebut meliputi: PT. Dirgantara Indonesia, PT. LEN, PT. INTI, PT. Pindad dan PT. Dahana. Di samping hal tersebut dikarenakan sebagian besar BUMNIS di Wilayah Jawa Barat memiliki kinerja karyawan yang masih belum optimal. Hal ini ditunjukkan oleh kinerja keuangan perusahaan yang masih mengalami penurunan.

Hal tersebut ditunjukkan bahwa kinerja keuangan BUMNIS di wilayah Jawa Barat mulai tahun 2010 sampai dengan tahun 2013 secara umum mengalami penurunan, sebagaimana dijabarkan dalam tabel berikut:

**Tabel 1.2**

**Laba Rugi BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **BUMNIS** | **LABA RUGI (MILYAR) / TAHUN** | | | |
| **2010** | **1011** | **2012** | **2013** |
| 1. | PT. Dirgantara Indonesia | 489,38 | 356,52 | 40,160 | 84,674 |
| 2. | PT. INTI | 4,58 | 6,59 | 70,27 | 4,30 |
| 3. | PT. LEN | 27,50 | 40,30 | 16,68 | 74,85 |
| 4. | PT. Pindad | 34,22 | 46,29 | 76,95 | 97,60 |
| 5. | PT. Dahana | 59,44 | 46,25 | 22,36 | 51,49 |

Sumber: [www.publik.bumn.go.id](http://www.publik.bumn.go.id) data diolah

Laporan rugi laba BUMN Industri Strategis di wilayah Jawa Barat tersebut di atas, menunjukkan bahwa laba perusahaan mengalami fluktuasi dan sebagian besar mengalami penurunan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan BUMNIS mulai tahuan 2010 sampai dengan tahun 2013 secara umum masih mengalami penurunan. Ini berarti kinerja BUMNIS masih belum optimal. Di mana kinerja perusahaan ini ditentukan oleh kinerja individu.

Meskipun setiap fungsi manajemen sumber daya manusia berkontribusi terhadap kinerja, pelatihan dan penilaian kinerja memainkan peran signifikan dalam proses tersebut. Setiap orang dalam organisasi adalah bagian dari sistem manajemen kinerja. Setiap bagian dari sistem tersebut seperti pelatihan, penilaian dan imbalan, bersifat terintegrasi dan terkait dengan tujuan untuk mencapai efektivitas organisasi berkelanjutan. Dengan manajemen kinerja usaha dari setiap karyawan harus diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Mondy, 2008:256).

Oleh karena itu dalam mencapai efektivitas organisasi tersebut, maka perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan melalui penilaian kinerja.

Mondy (2008:257) menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategik organisasi. Meskipun evaluasi atas kinerja tim penting seiring keberadaan tim-tim dalam suatu organisasi, fokus penilaian kinerja pada sebagian besar perusahaan tetap pada karyawan individual.

Dari penelitian mengenai kebutuhan untuk berprestasi, McClelland menemukan bahwa orang-orang yang berprestasi membedakan diri mereka dengan yang lainnya dari hasrat mereka untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik. Mereka mencari situasi dimana mereka dapat memenuhi tanggung jawab pribadi untuk menemukan solusi terhadap suatu masalah, menerima umpan balik yang cepat dan tidak ambigu tentang kinerja mereka, dan menentukan tujuan yang cukup menantang (Robbins,2002:61).

Penelitian awal dilakukan kepada 30 responden mengenai kinerja karyawan BUMNIS di wilayah Jawa Barat. Dimensi yang digunakan didasarkan pada enam dimensi menurut Mathis dan Jackson (2011:324) yaitu: kuantitas hasil kerja (*quantity of output*) kualitas dari hasil kerja (*quality of output*), ketepatan waktu (*timeliness of output*), kehadiran kerja (*present*), efisien (*efficience*) dan efektif (*effectiveness*). Sedangkan skor yang digunakan adalah: sangat baik dengan skor 5 (lima), baik dengan skor 4 (empat), cukup baik dengan skor 3 (tiga), kurang baik dengan skor 2 (dua), dan tidak baik dengan skor 1 (satu). Hasil penelitian awal tersebut digambarkan dengan diagram batang di bawah ini:

Sumber: Diolah peneliti tahun 2013

**Gambar 1.1**

**Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian awal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan BUMNIS di wilayah Jawa Barat berada pada kriteria cukup baik sampai dengan baik. Masih terdapat beberapa hal yang kurang maksimal diantaranya masih adanya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, kuantitas hasil pekerjaan yang masih belum sesuai dengan yang diharapkan dan masih belum efektif. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan BUMNIS di wilayah Jawa Barat secara umum masih belum optimal.

Dessler (2011:17) mengemukakan bahwa setiap perusahaan harus mendesain satu set kebijakan SDM dan praktik-praktik yang masuk akal untuk strategi dan situasi perusahaan itu sendiri. Secara spesifik sistem SDM perusahaan berkinerja tinggi (*high performance work system*) membangkitkan lebih banyak pelamar pekerjaan, penyaringan calon dengan lebih efisien, menghasilkan pelatihan yang lebih banyak dan lebih baik, mata rantai pembayaran lebih eksplisit terhadap kinerja dan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih aman. Oleh karena itu manajer saat ini membutuhakn beberapa keahlian. Satu studi telah menemukan empat kategori keahlian: keahlian SDM, keahlian bisnis, keahlian kepemimpinan, dan keahlian pembelajaraan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat McShane dan Glinow (2010:111) yang menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dipengaruh oleh banyaknya gaji, konsekuen, kepuasan kerja sedangkan kinerja yang rendah dipengaruhi penggajian yang rendah.

Setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang acapkali kurang ideal, dan lain-lain. Terdapat beberapa pendekatan dalam mengidentifikasi elemen-elemen penting pada suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan. Faktor-faktor itu adalah sifat pekerjaan, pengawasan, bayaran saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan-rekan kerja. Skala inilah yang digunakan dalam mendapatkan nilai kepuasan kerja secara keseluruhan (Robbins dan Judge, 2009:108).

Dengan memperhatikan elemen-elemen kepuasan kerja tersebut, maka kebutuhan-kebutuhan karyawan yang mengarah pada kesejahteraan merupakan hal yang perlu mendapatkan perhatian perusahaan. Apabila karyawan memperoleh apa yang mereka inginkan, maka dapat memberikan dampak yang besar baik terhadap keberhasilan dirinya maupun kesuksesan perusahaan.

Luthans (2011:145) menjelaskan penelitian melaporkan bahwa karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi, kesehatan fisik yang lebih baik, mempelajari tugas yang berhubungan pekerjaan baru dengan lebih cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, dan mengajukan lebih sedikit keluhan. Pada sisi positif ditemukan bahwa terdapat hubungan negatif yang kuat antara kepuasan kerja dan stress yang dirasakan. Kepuasan kerja bukan hanya mengurangi stress, tetapi seperti dibahas sebelumnya, juga dapat membantu meningkatkan kinerja, mengurangi pergantian karyawan dan ketidakhadiran.

Menurut Robbins dan Judge (2008:110) bahwa pada kenyataanya dari segi kepuasan kerja (kerja itu sendiri, bayaran, kenaikan jabatan, pengawasan dan rekan kerja), menikmati kerja itu sendiri hampir selalu merupakan segi yang paling berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara keseluruhan. Pekerjaan menarik yang memberikan pelatihan, variasi, kemerdekaan, dan kendali memuaskan sebagian besar karyawan. Dengan perkataan lain sebagian individu lebih menyukai kerja yang menantang dan membangkitkan semangat daripada kerja yang dapat diramalkan dan rutin.

Penelitian awal dilakukan kepada 30 responden mengenai kepuasan kerja karyawan BUMNIS di wilayah Jawa Barat. Yang dijadikan sebagai dimensi terdiri dari empat dimensi sesuai dengan pendapat Luthans (2011:141) yaitu: pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), gaji (*pay*), promosi (*promotion opportunities*), pengawasan (*supervision*), dan rekan kerja (*coworkers*). Sebagaimana digambarkan dalam diagram batang berikut:

Sumber: Diolah peneliti tahun 2013

**Gambar 1.2**

**Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian awal tersebut di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan BUMNIS di wilayah Jawa Barat berada pada kriteria cukup baik sampai dengan baik. Terdapat beberapa hal yang masih kurang maksimal diantaranya terkait dengan pekerjaannya yaitu kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan kesempatan untuk bertanggung jawab dalam bekerja. Dan pengawasan yang dilakukan masih belum maksimal baik atasan dalam memberian bantuan secara teknis kepada bawahan, maupun perhatian dari atasan kepada bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan BUMNIS di wilayah Jawa Barat masih belum optimal.

Sehingga apabila kebutuhan-kebutuhan karyawan terpenuhi seperti pendapatan, promosi jabatan, hubungan yang harmonis antar karyawan, akan berhubungan dengan komitmen organisasi. Sebagaimana Kreitner dan Kinicki (2014:167) menjelaskan hasil meta analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan kuat antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Luthan (2011:148) bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah.

Di samping kepuasan karyawan berhubungan dengan komitmen karyawan. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan yang disampaikan McShane dan Glinow (2010:113) bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh yang signifikan dengan kinerja karyawan.

Ringkasnya penelitian dari dulu sampai sekarang menunjukkan bahwa hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat kehadiran yang rendah. Sebagai contoh sebuah studi menemukan hubungan yang lebih kuat antara komitmen organisasi dan kinerja untuk orang dengan kebutuhan finansial rendah daripada orang dengan kebutuhan finansial tinggi Luthans (2011:148).

Komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yang terpisah yang saling berhubungan: komitmen afektif, komitmen normative, dan komitmen berkelanjutan. Ketiga komponen tersebut bergabung untuk menghasilkan sebuah kekuatan mengikat yang mempengaruhi akibat perputaran pegawai dan perilaku di tempat kerja seperti kinerja, ketidakhadiran, dan keanggotaan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2014:165).

Kreitner dan Kinicki (2014:166) menjabarkan bahwa komitmen afektif berhubungan dengan berbagai karakteristik pribadi, seperti kepribadian dan lokus kendali, pengalaman kerja pada masa lalu, dan kongruen nilai. Komitmen berkelanjutan akan tinggi jika seseorang tidak memiliki pilihan pekerjaan lain, terlibat secara aktif dalam kegiatan keagamaan, memiliki banyak teman di masyarakat, memiliki saham perusahaan dan tunjangan medis. Sedangkan komitmen normatif dipengaruhi oleh proses sosialisasi.

Apabila kebutuhan pegawai terpenuhi baik, maka komitmen pegawai juga akan meningkat. Hal ini sesuai dengan pendapat Kreitner dan Kinicki (2014:167) bahwa secara keseluruhan pegawai akan memiliki komitmen terhadap perusahaannya ketika mereka merasa yakin bahwa perusahaan benar-benar peduli mengenai kesejahteraan dan keadaan mereka.

Penelitian awal yang dilakukan kepada 30 responden mengenai komitmen organisasi BUMNIS di wilayah Jawa Barat yang terdiri dari tiga dimensi sesuai penjelasan Luthans (2011:148) yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuounce commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*). Sebagaimana digambarkan dalam diagram batang di bawah ini:

Sumber: Diolah peneliti tahun 2013

**Gambar 1.3**

**Komitmen Organisasi**

Hasil penelitian di atas, menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada BUMNIS di wilayah Jawa Barat masih belum maksimal. Hal ini ditunjukkan bahwa pada komtimen berkelanjutan, terutama pada karyawan masih belum bekerja keras dalam penyelesaian pekerjaan. Dan pada komitmen afektif bahwa karyawan masih belum dilibatkan dalam organisasi perusahaan dan karyawan belum menerapkan nilai-nilai yang dilakukan organisasi. Dengan demikian maka komitmen organisasi BUMNIS di wilayah Jawa Barat secara umum masih perlu untuk ditingkatkan.

Luthans (2011:147) menjelaskan bahwa sikap komitmen organisasi ditentukan menurut variabel orang (usia, kedudukan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektifitas positif atau negatif, atau atribusi kontrol internal atau eksternal) dan organisasi (desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan penyelia).

Gaya kepemimpian memiliki peranan yang penting dalam organisasi untuk menghadapi situasi yang semakin tidak menentu, globalisasi dan kompleksitas organisasi.

Bateman dan Snell (2009:103) menjabarkan jika manajemen harus berhubungan dengan kompleksitas organisasi yang terus berlangsung sehari-hari, kepemimpinan sejati meliputi melakukan pengaturan perubahan-perubahan penting secara efektif. Jika manajemen membutuhkan rutinitas perencanaan dan penganggaran, memimpin akan meliputi penentuan arah (menciptakan sebuah visi) bagi perusahaan. Manajemen meminta adanya struktur organisasi, mengisinya dengan orang-orang yang cakap, dan memonitor aktivitas, kepemimpian jangkauannya melampaui fungsi-fungsi itu dengan memberikan inspirasi kepada orang-orang untuk mencapai visi tersebut. Pemimpin-pemimpin yang hebat menjaga orang-orang tetap fokus untuk menggerakkan organisasi kearah masa depan yang ideal, memotivasi mereka untuk mengatasi setiap rintangan yang berada di depan mata.

Kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat strategis dalam mengembangkan perusahaan berkesinambungan. Tanri Abeng (2007:23) menjelaskan bahwa pemimpin-pemimpin yang memiliki kemampuan luas biasa memiliki setidaknya tiga aspek kepribadian yang saling menunjang, yang oleh Merryl Schneider dkk, dikategorikan sebagai visi, nilai-nilai moral dan keberanian (*vision, values, courage*). Sulit dibayangkan bagaimana organisasi dan seluruh konstituen atau anggotanya akan dibawa tanpa adanya visi yang jelas dari pemimpin puncak. Dengan visi yang jelas, penjabaran konsep dan sasaran organisasi dapat dikembangkan.

Model kepemimpinan tersebut di atas sering dikenal dengan istilah kepemimpinan visioner yang merupakan model kepemimpinan baru yang dapat merubah organisasi menjadi lebih baik sehingga dapat menjalankan organisasinya secara berkesinambungan. Oleh karena itu tentunya diperlukan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan seperti *knowledge* (pengetahuan), *skill* (keahlian) dan *attitude* (sikap) yang menjadi dasar dalam pengembangan organisasi.

Dalam melaksanaan organisasinya seorang pemimpin berusaha untuk mampu mengelola sumber daya baik peralatan, keuangan, asset, dan yang lebih penting adalah pengelolaan para anggotanya. Burt Nanus, (2001) menjelaskan bahwa para pemimpin berusaha menyatukan komitmen anggota-anggotanya, memberikan dorongan kepada mereka dan mengubah organisasi menjadi suatu kesatuan baru yang memiliki kekuatan yang lebih besar untuk ketahanan hidup, bertumbuh dan berhasil.

Empat peran penting bagi para pemimpin yang efektif menurut Burt Nanus (2001) meliputi: penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan (pelatih dan pembimbing). Kepemimpinan seperti ini yang dikenal dengan kepemimpinan visioner.

Tanri Abeng (2007:60) menjelaskan bahwa tidak jarang kita menemukan sumber daya yang melimpah, tetapi belum tentu memiliki integritas dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan. Fokus kepada manusia ini membutuhkan kepemimpinan (*leadership*) yang mampu untuk menemukan, mengembangkan, dan memberdayakan SDM ini secara efektif. Hanya dengan kompetensi yang terbangun dari ilmu, keterampilan, dan integritas, serta diikat oleh sistem manajemen yang efektif inilah dapat menghasilkan kinerja (*performance*) untuk memenuhi kebutuhan dari seluruh *stakeholders* badan usaha.

Kepemimpinan yang bermakna menjadi penting karena ia membuat suatu perbedaan, perbedaan ini muncul dalam kehidupan para pengikut, di dalam suatu kelompok atau organisasi. Terdapat juga suatu perbedaan dalam kinerja kelompok atau orang. Suatu perbedaan penting dalam organisasi itu sendiri sebagai hasil dari kepemimpinan yang penting dan bermakna. (Sashkin dan Sashkin, 2011:2)

Visi memainkan peran penting tidak hanya pada tahap awal, tetapi pada keseluruhan siklus kehidupan organisasi. Visi adalah rambu penunjuk bagi siapa saja yang ingin cepat mendalami sebuah organisaisi dan kemana arahnya. Cepat atau lambat, akan tiba waktunya dimana organisasi harus merumuskan kembali arahnya atau mungkin suatu perubahan menyeluruh dan langkah pertamanya akan selalu berupa sebuah visi yang baru, sebuah “*wake up call*” bagi setiap orang yang terlibat dalam organisasi bahwa perubahan diperlukan dan sedang terjadi. (Burt Nanus, 2001:12).

Penelitian awal dilakukan kepada 30 responden mengenai kepemimpinan visioner BUMNIS di wilayah Jawa Barat yang terdiri dari empat dimensi (Burt Nanus, 2001) yaitu: penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih. Sebagaimana digambarkan dalam diagram batang di bawah ini:

Sumber: Diolah peneliti tahun 2013

**Gambar 1.4**

**Kepemimpinan Visioner**

Hasil penelitian awal tersebut menunjukkan bahwa kondisi kepemimpian visioner BUMNIS di wilayah Jawa Barat berada pada kriteria cukup baik sampai dengan baik. Masih terdapat beberapa hal yang masih perlu mendapatkan perhatian yaitu pada penentu arah terutama pimpinan belum menjabarkan visi dan sasaran dengan baik dan pimpinan belum maksimal dalam mendorong pencapaian visi dan sasaran secara baik. Yang kedua pimpinan dalam melakukan kerjasama secara internal masih kurang maksimal. Oleh karena itu, kepemimpinan visioner ini secara umum mash belum optimal dan masih perlu untuk ditingkatkan agar sasaran organisasi dapat tercapai.

Visi harus menawarkan gambaran yang jelas, menggerakkan emosi orang, dan menginspirasikan antusiasme dan tenaga untuk mengejar sasaran organisasi. Visi harus mampu menghasilkan kemungkinan yang inspirasional dan unik dan menawarkan cara baru dalam melakukan sesuatu, yang akan menghasilkan keunikan organisasi Robbins dan Judge (2007:196).

Bateman dan Snell (2008:22) menjabarkan bahwa kepemimpinan meliputi memotivasi dan berkomunikasi dengan para pekerja, baik secara perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan mencakup membina hubungan yang erat hari demi hari dengan orang-orang, membantu membimbing dan menginspirasi mereka kearah pencapaian tujuan-tujuan tim dan organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, jelas bahwa kepemimpinan dalam organisasi berhubungan dengan komunikasi organisasi. Komunikasi merupakan masalah yang sangat penting dalam sebuah organisasi, karena dengan komunikasi yang efektif dapat meningkatkan hubungan antara individu dengan kelompok. Hal ini sesuai dengan pendapat George dan Jones (2012:403) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi dan meyakinkan para pekerja karena menggunakan komunikasi efektif.

Komunikasi yang efektif dapat membantu para karyawan dalam ineraksi dengan rekan sejawat, dengan atasan maupun dengan bawahan. Semua kegiatan tidak bisa terlepas dengan komunikasi. Hal ini menunjukkan batapa pentingnya kemunikasi dalam organisasi. Apabila komunikasi yang berjalan pada sebuah organisasi tidak efektif, maka pekerjaan yang ada juga tidak efektif.

Model proses komunikasi yang paling banyak digunakan dikembangkan oleh Shannon, Weaver, dan Schramm. Para peneliti berusaha mendeskripsikan proses umum komunikasi yang dapat digunakan untuk setiap situasi. Elemen-elemen dasar yang membentuk komunikasi mencakup komunikator, pengkode, pesan, media perantara, pengurai, penerima pesan, umpan balik, dan suara derau (Ivancevich at al. 2006:116).

Pada suatu organisasi tentunya banyak hambatan yang terjadi, sehingga komunikasi menjadi tidak efektif. Gibson at al. (2012:449) mendiskusikan hambatan terhadap komunikasi yang efektif, seperti: kerangka referensi, mendengarkan secara selektif, nilai perkiraan (*judgement*), sumber kredibilitas, masalah semantik, saringan, bahasa kelompok, perbedaan status, perilaku berhubungan dengan pihak lain, tekanan waktu, dan beban komunikasi yang berlebihan.

Komunikasi perusahaan merupakan cara yang tepat untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi dalam manajemen yang efektif dan tidak. Terdapat dua saluran komunikasi yaitu komunikasi formal: vertikal, ke atas atau ke bawah, dan eksternal. Sedangkan pada komunikasi non formal yang terdiri dari desas desus dan manajemen dengan berkeliling (Kreitner dan Kinicki, 2014:148).

Gibson (2012:439) menjelaskan bahwa dalam organisasi sebaiknya memberikan komunikasi dalam empat arah yang berbeda: komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*), komunikasi horizontal (*horizontal communication*), dan komunikasi diagonal (*diagonal communication*). Empat arah ini menetapkan kerangka di mana terjadi komunikasi dalam organisasi.

Penelitian awal kepada 30 responden mengenai komunikasi organisasi BUMNIS di wilayah Jawa Barat yang terdiri dari empat dimensi (Gibson at al, 2012:439-441) yaitu: komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*), komunikasi horisontal (*horizontal communication*), dan komunikasi diagonal (*diagonal communication*). Sebagaimana digambarkan dalam diagram batang di bawah ini:

Sumber: Diolah peneliti tahun 2013

**Gambar 1.5**

**Komunikasi Organisasi**

Hasil penelitian awal pada BUMNIS di wilayah Jawa Barat menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berada pada kriteria cukup baik menuju baik. Terdapat beberapa hal yang masih belum efektif yaitu pada komunikasi ke bawah, manual kerja yang diberikan masih perlu mendapatkan penjelasan lebih lanjut dan publikasi perusahaan masih belum memadai. Sedangkan pada komunikasi ke atas, bahwa komunikasi antara bawahan dengan atasan masih belum efektif. Dengan demikian maka komunikasi organisasi pada BUMNIS secara umum masih belum efektif dan sangat perlu untuk ditingkatkan.

Komunikasi organisasi memiliki hubungan yang erat dengan kompetensi, karena orang yang memiliki kompetensi dapat berkomunikasi secara efekti. Hal ini sesuai dengan pendapat Michael Zwell (Wibowo, 2013:330) yang menjabarkan bahwa kompetensi berhubungan dengan komunikasi (*relationship*).

Setiap perusahaan bertujuan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tersebut, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi. Menurut Wibowo (2013:323) bahwa kompetensi sangat berguna dalam membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia.

Kompetensi diperlukan untuk mendorong keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Wibowo (2011:266) menjelaskan bahwa kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi. (Sedarmayanti, 2011:127).

Michel Zwell dalam Wibowo (2013:330) memberikan kategori kompetensi yang terdiri dari: (1) *task achievement* (kompetensi yang berhubungan dengan kinerja); (2) *relationship* (kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi); (3) *personal atribut* (kompetensi instrinsik); (4) *manajerial* (kompetensi yang berkaitan dengan manajemen) dan (5) *leadership* (kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi). Sementara Spencer dan Spencer menyusun kompetensi menjadi enam *cluster*: *achievement* dan *action, helping human service, impact dan influence, managerial, cognitive,* dan *personal effectiveness*.

Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2013:333) memberikan lima karakter dasar dari kompetensi, yaitu: (1) motif (*motive*); (2) sifat (*traits*); (3) konsep diri (*self concept*); (4) pengetahuan (*knowledge*) dan (5) keahlian (*skill*). Tipe kompetensi tersebut seperti sebuah gunung es sehingga ada yang tampak di permukaan, namun ada pula yang tidak tampak di permukaan.

Penelitian awal kepada 30 responden mengenai kompetensi karyawan BUMNIS di wilayah Jawa Barat yang terdiri dari tiga dimensi yaitu: pengetahuan, keahlian dan sikap. Hasil penelitian awal tersebut digambarkan dengan diagram batang di bawah ini:

Sumber: Diolah peneliti tahun 2013

**Gambar 1.6**

**Kompetensi Karyawan**

Hasil penelitian awal ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan BUMNIS di wilayah Jawa Barat masih belum optimal, yaitu berada pada kriteria cukup baik sampai dengan baik. Masih terdapat beberapa masalah yang perlu mendapatkan perhatian yaitu pada sikap di mana karyawan masih belum mampu mengontrol diri dengan baik dan pemberian informasi kepada rekan kerja masih kurang akurat. Sedangkan pada keahlian terutama pada karyawan masih kurang teliti dan mampu menganalisis pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, maka kompetensi karyawan BUMNIS di wilayah Jawa Barat secara umum masih belum maksimal dan sangat perlu untuk ditingkatkan, sehingga tujuan-tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat tercapai.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Komunikasi Organisasi, dan Kompetensi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS) di Wilayah Jawa Barat.**

* 1. **Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka identifikasi masalah pada penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan visioner BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat masih belum optimal.
2. Komunikasi organisasi BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat masih kurang efektif.
3. Kompetensi karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat masih belum maksimal.
4. Kepuasan kerja karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat masih belum maksimal.
5. Komitmen karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat masih kurang maksimal.
6. Motivasi kerja karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat masih belum optimal.
7. Kinerja karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat masih belum maksimal.
8. Lingkungan kerja karyawan BUMN Industri Strategis masih belum memadai.
9. Budaya organisasi di lingkungan BUMN Industri Strategis masih kurang baik.
10. Sarana dan prasarana yang dimiliki BUMN Industri Strategis masih perlu untuk ditingkatkan.
11. Penyelesaian pekerjaan BUMN Industri Strategis masih belum tepat waktu.
12. Hubungan kerja antara sesama karyawan BUMN Industri Strategis masih kurang harmonis.
13. Pelatihan yang dilakukan BUMN Industri Strategis masih kurang memadai.
14. Perilaku organisasi BUMN Industri Strategis masih kurang baik.
15. Loyalitas karyawan BUMN Industri Strategis semakin menurun.
16. Pada beberapa BUMN Industri Strategis gaji yang diterima karyawan masih kurang memadai.
17. Implementasi strategi sumber daya manusia belum berjalan sebagaimana mestinya.
18. Pengembangan karyawan di lingkungan BUMN Industri Strategis masih kurang memadai.
19. Evaluasi pelaksanaan tugas terhadap karyawan belum berjalan sebagaiman mestinya.
20. Pemberian sangsi kepada karyawan yang melakukan pelanggaran masih belum berjalan sebagaimana mestinya.
21. Tatakelola perusahaan masih belum sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan BUMN.
22. Kebijakan-kebijakan perusahaan yang memihak kepada karyawan masih perlu untuk ditingkatkan.
    1. **Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut, penulis menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1. Kajian ditekankan pada analisis pengaruh kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, dan kompetensi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi serta implikasinya pada kinerja karyawan.
2. Pada penelitian ini terdiri dari tiga kelompok variabel, yaitu:
3. Variabel *independen*: kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi dan kompetensi karyawan.
4. Variabel *intervening*: kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi.
5. Variabel *dependen*: kinerja karyawan.
6. Unit analisis penelitian adalah karyawan operasinal produksi BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat, karena akan membahas mengenai kinerja karyawan bagian operasional produksi pada PT. Dirgantara Indonesia, PT. Dahana, PT. LEN, PT. INTI (Industri Telekomunikasi Indonesia) dan PT. Pindad.
7. Sampling penelitian yang digunakan adalah teknik *cluster stratified proporsionate random sampling*.
   1. **Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, dan kompetensi karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat.
2. Bagaimana kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat.
3. Bagaimana kinerja karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat.
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kepuasan kerja karyawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
5. Seberapa besar pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
6. Seberapa besar pengaruh kompetensi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
7. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, dan kompetensi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat secara simultan.
8. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan visioner terhadap komitmen organisasi BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
9. Seberapa besar pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
10. Seberapa besar pengaruh kompetensi karyawan terhadap komitmen organisasi karyawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
11. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, dan kompetensi karyawan terhadap komitmen organisasi BUMNIS di Wilayah Jawa Barat secara simultan.
12. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
13. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
14. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat secara simultan.
    1. **Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis:

1. Kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, dan kompetensi karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat.
2. Kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat.
3. Kinerja karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat.
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kepuasan kerja karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat.
5. Seberapa besar pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat.
6. Seberapa besar pengaruh kompetensi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat.
7. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, dan kompetensi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat secara simultan.
8. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan visioner terhadap komitmen organisasi BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat.
9. Seberapa besar pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat.
10. Seberapa besar pengaruh kompetensi karyawan terhadap komitmen organisasi karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat secara simultan.
11. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, dan kompetensi karyawan terhadap komitmen organisasi BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat secara simultan.
12. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.
13. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat.
14. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat secara simultan.
    1. **Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

**1. Manfaat Teoritis**

* 1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori-teori manajemen dan perilaku organisasi.
  2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memgembangkan teori-teori manajemen sumber daya manusia. Teori-teori tersebut terutama yang berhubungan dengan teori kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, kompetensi karyawan, kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.
  3. Sebagai referensi bagi peneliti lain dalam melaksanakan penelitian lanjutan yang berkaitan dengan kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, kompetensi karyawan, kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

**2. Manfaat Praktis**

* 1. Bagi pemerintah hasil penelitin ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan-kebijakan yang mendukung tercapainya *good corporate governance* melalui tatakelola sumber daya manusia.
  2. Bagi manajemen dan pimpinan organisasi BUMN Industri Strategis hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi.
  3. Bagi BUMN Industri Strategis hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi dan kompetensi karyawan.
  4. Bagi BUMN Industri Strategis dapat digunakan sebagai bahan acuan dalam menentukan program-program dan kebijakan-kebijakan pada pengembangan perilaku organisasi dan sumber daya manusia. Program-program dan kebijakan-kebijakan tersebut yang berkaitan dengan pengembangan kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, kompetensi karyawan, kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada BUMN Industri Strategis khususnya di Wilayah Jawa Barat dan umumnya di Indonesia.