

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1. Pengaruh Kompetensi Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dengan bantuan SPSS, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kompetensi komunikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai signifikan yang diperoleh dari hasil penelitian yaitu 0,002, nilai signifikan yang diperoleh di bawah nilai signifikan yang ditetapkan yaitu 0,05. Nilai positif yang dihasilkan memiliki arti bahwa kompetensi komunikasi memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Apabila kompetensi komunikasi mengalami kenaikan maka tingkat kinerja PT. Cheil Jedang juga mengalami kenaikan. Begitu pula sebaliknya apabila kompetensi komunikasi menurun, maka kinerja karyawan juga menurun. Tingkat kompetensi komunikasi mempunyai sumbangan terhadap naik turunnya kinerja karyawan sebesar 0,292 (nilai koefisien regresi).

Hasil penelitian ini sangat relevan dengan teori-teori ataupun pendapat yang ada dan beberapa di antaranya telah dikemukakan pada BAB 2. Green (1999) mengatakan skill dan kompetensi akan berubah dari organisasi satu dengan organisasi yang lainnya. Gaya komunikasi merefleksikan nilai-nilai organisasi, di mana gaya yang agresif dan dominan akan mendukung nilai-nilai organisasi.

Komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar (Robbins, 2002).

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misal konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan juga kepuasan kerja. Mengingat yang bekerjasama dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan merupakan sekelompok sumber daya manusia dengan berbagai karakter, maka komunikasi yang terbuka harus dikembangkan dengan baik. Dengan demikian masing-masing karyawan dalam organisasi mengetahui tanggung jawab dan wewenang masing masing.

Karyawan yang mempunyai kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja karyawan menjadi semakin baik. Komunikasi memegang peranan penting di dalam menunjang kelancaran aktivitas karyawan di perusahaan.

6.2. Pengaruh Kompetensi Kerjasama Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji statistik antara kompetensi kerjasama kelompok dengan kinerja karyawan diperoleh nilai signifikan sebesar 0,000. Nilai signifikan tersebut masih di bawah 0,05, sehingga variabel kompetensi kerjasama kelompok berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi

yang positif menunjukkan bahwa jika kompetensi kerjasama kelompok meningkat maka kinerja karyawan PT. Cheil Jedang juga meningkat. Jika yang terjadi adalah penurunan kompetensi kerjasama kelompok, maka kinerja karyawan juga akan menurun.

Tingkat kompetensi kerjasama kelompok memiliki sumbangan terhadap nilai turunnya kinerja karyawan sebesar 0,541 dengan terbukti adanya pengaruh kuat/signifikan antara kompetensi kerjasama kelompok terhadap kinerja karyawan, maka tentunya kompetensi ini harus mendapat perhatian baik dari karyawan maupun pihak perusahaan.

Teamwork merupakan sarana yang baik dalam menggabungkan talenta dan dapat memberikan solusi inovatif suatu pendekatan yang mapan. Selain itu ketrampilan dan pengetahuan yang beraneka ragam yang dimiliki oleh anggota kelompok juga merupakan nilai tambah yang membuat team work lebih menguntungkan jika dibandingkan seorang individu yang brilian sekalipun (Papu, www.e-psikologi.com).

Perubahan dari kerja sendiri-sendiri menjadi kerja dalam tim menuntut para karyawan untuk bekerjasama dengan rekan lainnya, saling berbagi informasi menghadapi perbedaan-perbedaan dan memperkecil kepentingan pribadi demi kepentingan umum yang lebih besar. Tim yang memiliki kinerja tinggi dikarakteristikan sebagai tim yang memiliki rasa saling percaya yang tinggi di antara anggotanya (Robbins, 2002).

Dalam dunia bisnis kerjasama kelompok sering kali merupakan solusi yang terbaik untuk mencapai kesuksesan. Kerjasama yang baik akan memudahkan manajemen dalam mendelegasikan tugas-tugas organisasi.

Hariandja (2002) mengatakan pendekatan kerja kelompok sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja didasarkan pada pertimbangan bahwa sebuah kelompok dapat meningkatkan keterlibatan anggota dalam proses pelaksanaan produksi.

Seperti telah dijelaskan di atas bahwa tingkat kompetensi kerjasama kelompok memiliki peranan 0,541 terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi kerjasama kelompok mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Kerjasama kelompok yang baik akan mendorong karyawan memiliki wewenang dan tanggung jawab terhadap tugas yang diembannya.

6.3. Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji statistik antara kompetensi kerjasama kelompok dengan kinerja karyawan diperoleh nilai signifikan sebesar 0,000. Nilai signifikan tersebut masih di bawah 0,05, sehingga variabel kompetensi kerjasama kelompok berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa jika kompetensi kerjasama kelompok meningkat maka kinerja karyawan PT. Cheil Jedang juga meningkat. Jika yang terjadi adalah penurunan kompetensi kerjasama kelompok, maka kinerja karyawan juga turun.

Kompetensi kepemimpinan memiliki koefisien regresi 0,233 terhadap kinerja karyawan dan bernilai positif. Kompetensi kepemimpinan

karyawan yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang makin baik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ellison, pada Oracle Corp, membuktikan perlunya kompetensi kepemimpinan strategis efektif sebagai daya saing yang strategis dan memperoleh keuntungan di atas rata-rata. Kepemimpinan strategis berfungsi multifungsional, terutama melibatkan pengelolaan orang lain dan membantu organisasi untuk menghadapi perubahan yang tampaknya berkembang secara eksponensial dalam lingkungan global dewasa ini. Lewat kepemimpinan strategis yang efektif, organisasi sanggup memanfaatkan proses manajemen strategis dengan sukses. (Hitt, Ireland dan Hoskisson, 1997).

Besarnya pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Lucky (2000) kepemimpinan masa mendatang cenderung mengarah pada teaching organization yang dapat mengantisipasi perubahan dan keanekaragaman KSAOs sumber daya manusia, sehingga meningkatkan kinerja dari perusahaan.

Pemimpin yang sukses karena mampu bertindak sebagai seorang pengarah tugas, pendorong yang kuat dan berorientasi pada hasil, sehingga mendapatkan nilai kepemimpinan yang tinggi. Menurut Kartono (2001) Kepemimpinan yang baik mempunyai karakteristik pribadi dan individu yang baik serta efisien, agar menghasilkan kemnafaatan dan kesejahteraan yang

sangat dibutuhkan oleh umat manusia, sebab pemimpin yang buruk dan tidak efisien pasti menyebar banyak penderitaan dan penyakit sosial di tengah masyarakat luas.

6.4 Pengaruh Kompetensi Pengambilan Keputusan Secara Analitis Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis SPSS, kompetensi pengambilan keputusan secara analitis terhadap kinerja karyawan signifikansinya 0,000, nilai signifikansinya masih di bawah 0,05. Sedangkan koefisien regresinya sebesar - 1,146. Koefisien regresi yang bernilai negatif menunjukkan bahwa setiap penambahan kompetensi pengambilan keputusan secara analitis akan mengurangi kinerja karyawan.

Rata-rata responden cenderung bekerja dalam tim (kelompok), sehingga pengambilan keputusan sering dilakukan secara musyawarah. Perbedaan pendapat mengenai sesuatu hal, sering diselesaikan dengan semangat kekeluargaan melalui musyawarah.

Selain dari itu orang-orang yang terlibat dalam hubungan kerja sama kelompok dituntut sikap dan perlakuan tertentu. Semua harus sadar dan sukarela walaupun dia sebagai pemimpin, di dalam proses pengambilan keputusan secara analitis harus memperhatikan kepentingan bersama diatas kepentingan pribadi.

Siagian (1999) mengatakan hubungan industrial yang didasarkan asas semangat kerja sama tidak terbatas hanya pada pemberian kesempatan,

kepada para karyawan untuk memberikan saran-saran tentang cara-cara kerja yang lebih efisien, efektif dan produktif. Hubungan tersebut mencakup semua segi kehidupan organisasional yang didasarkan atas berbagai prinsip seperti :

- a. Saling menghargai
- b. Saling menghormati
- c. Saling mendukung
- d. Berusaha menempatkan diri pada posisi pihak lain
- e. Melakukan tindakan untuk saling menguntungkan.

Pengaruh dari pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan demikian besar, maka seorang pimpinan selalu siap menghadapi kritik dan evaluasi terhadap keputusan yang diambil. Suatu keputusan yang diambil dapat dilakukan evaluasi untuk mengukur apakah hasil pengambilan keputusan oleh pimpinan baik atau jelek (Sunu, 1999).

Hasil penelitian kompetensi pengambilan keputusan secara analitis terhadap kinerja bernilai negatif, sesuai dengan teori yang ada diatas faktor kepemimpinan masih sangat dominan terhadap proses pengambilan keputusan yang dilakukan di perusahaan . Keputusan yang diambil sedikit mungkin memberikan dampak yang negatif terhadap perusahaan, kepentingan perusahaan lebih diutamakan.

6.5. Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kompetensi Kerjasama Kelompok, Kompetensi Kepemimpinan, Kompetensi Pengambilan Keputusan Secara Analitis Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 dan hasil nilai F sebesar 35,060. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Cheil Jedang Indonesia.

Besar pengaruh kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok, kompetensi kepemimpinan, kompetensi pengambilan keputusan secara analitis terhadap kinerja karyawan sebesar 70,9% (Adjusted R. Square), sedangkan sisanya 29,1% disebabkan oleh sebab-sebab yang lain.

Besarnya nilai kompetensi yang dihasilkan menunjukkan bahwa penentuan tingkat kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang. Sesuai dengan pendapat Armstrong (1998) bahwa kompetensi adalah *Knowledge, skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya.

Koefisien regresi unstandardized hasil penelitian adalah sebagai berikut :

$$Y = 92.176 + 0,292 X_1 + 0,541 X_2 + 0,233 X_3 - 1,146X_4$$

Variabel kompetensi kerjasama kelompok mempunyai koefisien regresi 0,541 dengan signifikansi 0,000. Variabel kompetensi kerjasama kelompok mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan. Variabel kompetensi kepemimpinan (koefisien regresi 0,233 dengan signifikansi 0,005) merupakan variabel yang mempunyai urutan kedua dalam memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Variabel kompetensi

komunikasi dengan koefisien regresi 0,292 dan taraf signifikansi 0,002 merupakan variabel yang mempunyai urutan ketiga dalam memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan kompetensi pengambilan keputusan secara analitis mempunyai koefisien regresi - 1,146 dengan taraf signifikan 0,000. Koefisien regresi yang bernilai negatif menunjukkan bahwa setiap penambahan kompetensi pengambilan keputusan secara analitis akan mengurangi kinerja karyawan sebesar 1,146.

Koefisien regresi standardized hasil penelitian adalah sebagai berikut

:

$$Y = 0,251 X_1 + 0,287 X_2 + 0,230 X_3 - 0,725 X_4$$

Nilai $\hat{\alpha}$ untuk variabel komunikasi bernilai positif, nilainya 0,251. Nilai $\hat{\alpha}$ untuk variabel kerjasamakelompok bernilai positif, nilainya 0,287. Nilai $\hat{\alpha}$ untuk variabel kepemimpinan bernilai positif, nilainya 0,230. Nilai $\hat{\alpha}$ untuk variabel pengambilan keputusan secara analitis bernilai negatif, nilainya 0,725. Koefisien regresi standardized digunakan untuk membandingkan masing-masing variabel terhadap kinerja.

6.6. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan kajian hasil penelitian terdapat beberapa kelemahan yang merupakan keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Keterbatasan Variabel.

Variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan yang diamati dalam penelitian ini meliputi komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara analisis. Berdasarkan kajian teori masih ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan misalnya, kreativitas, pengembangan diri, produktivitas dan kualitas sumber daya manusia, karena kesulitan untuk memperoleh data dan keterbatasan waktu variabel ini tidak diteliti.

2. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menurut hasil perhitungan secara statistik semua valid dan reliabel dan secara deduksi dianggap tidak ada hubungan antar variabel.