

300  
171 24 24  
302  
L

**TESIS**

**PENGARUH KOMPETENSI  
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DI PT. CHEIL JEDANG INDONESIA  
JOMBANG JAWA TIMUR**



**ROSIDAH**

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

**2003**

**TESIS**

**PENGARUH KOMPETENSI  
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. CHEIL JEDANG INDONESIA  
DI JOMBANG JAWA TIMUR**

ROSIDAH

090114421

PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA 2003

**PENGARUH KOMPETENSI  
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT.CHEIL JEDANG INDONESIA  
DI JOMBANG JAWA TIMUR**

TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister  
Dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh :  
ROSIDAH  
090114421

PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
Tanggal 19 Agustus 2003

**TESIS INI TELAH DISETUJUI :**

**TANGGAL : 19 AGUSTUS 2003**

**OLEH :**

**PEMBIMBING KETUA**



**I NYOMAN NAYA SUDJANA, Drs., MA**

**NIP 130675592**

**PEMBIMBING**



**Dr. FENDY SUHARYADI, Drs., Psi., M.Sc**

**NIP 131878364**

**MENGETAHUI**

**KETUA PROGRAM STUDI PENGEMBANGAN SDM**

**PROGRAM PASCA SARJANA UNIVERSITAS AIRLANGGA**



**Prof. H. HARYONO SUYONO, MA, Ph.D**

Telah diuji pada

Tanggal 19 Agustus 2003

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Prof. H. Haryono Suyono, MA, Ph.D.

Anggota : Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE

Dr. Sunarjo dr., MS., MSc

Dr. Haryadi Soeparto dr., DOR., MSc., APU

Dr. Fendy Suharyadi Drs., Psi., MSc

I Nyoman Sudjana Drs., MA

## UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karuniaNya, sungguh merupakan kebahagiaan bagi penulis untuk dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. CHEIL JEDANG INDONESIA.

Terima kasih sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis kepada Bapak I Nyoman Naya Sudjana, Drs. MA dan Bapak Dr. Fendy Suharyadi, Drs, Psi., M.Sc. sebagai pembimbing yang dengan tulus meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan selama proses penyusunan proposal sampai dengan tesis ini.

Dengan selesainya tesis ini, perkenankanlah saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Airlangga Prof. H. Dr. Med. Puruhito, dr atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Magister.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr atas kesempatan untuk menjadi mahasiswa program Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
3. Prof. Haryono Suyono, MA., Ph.D. Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia yang telah memberikan masukan dan kemudahan dalam menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

4. Seluruh staf pengajar Program Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia yang tidak mengenal lelah dalam memberikan wawasan dan ilmunya.
5. Segenap pimpinan dan karyawan PT. Cheil Jedang Indonesia yang telah memberikan banyak sumbangan waktu, tenaga, pikiran dan dukungan dalam penyusunan tesis ini.
6. Bapak Ir. Gatot Suliana, atas bantuan yang telah diberikan untuk memperlancar proses penelitian.
7. Khususnya kepada ayahanda Bapak Anwar Syakur (alm) yang merupakan inspirator dalam penyelesaian tesis ini.
8. Ibunda Hj. Aslichah dan seluruh kakak dan adik-adik yang telah memberikan bantuan materil maupun spiritual dengan tak henti-hentinya berdoa untuk keberhasilan studi.
9. Ibu Juhrah S dan rekan-rekan seluruh PSDM yang telah memberikan bantuan moril berupa semangat untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
10. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas segala bantuannya.

Surabaya, Agustus 2003

Penulis

## RINGKASAN

Sumber daya manusia sampai sekarang masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap eksis di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan, oleh karena itu perlu adanya dukungan sumber daya yang kompeten untuk kelangsungan hidup perusahaan yang semakin kompetitif. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkinerja baik semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

PT. Cheil Jedang Indonesia dalam mengelola sumber daya manusia berupaya secara kontinyu mengevaluasi kinerja karyawannya, agar menghasilkan produk yang optimal. Untuk keperluan tersebut evaluasi dilakukan dengan melakukan penilaian kinerja karyawan setiap 6 (enam) bulan sekali. Indikator penilaian kinerja karyawan ada 4 (empat) unsur yaitu : hasil kerja yang berhubungan dengan keuntungan perusahaan, kemampuan karyawan, pelayanan pelanggan dan peningkatan pekerjaan. Hasil penilaian kerja karyawan digunakan untuk pemberian bonus, kenaikan gaji dan kenaikan jabatan, pihak manajemen sering menemukan hasil penilaian yang kurang tepat sarannya.

Penelitian ini bertujuan menganalisis sejauhmana kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi pengambilan keputusan secara analisis terhadap kinerja karyawan PT. Cheil Jedang Indonesia.

Analisis penelitian dengan regresi linier berganda, dengan variabel bebas kompetensi dan variabel terikat kinerja. Variabel bebas terdiri dari : kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi pengambilan keputusan secara analisis. Populasi penelitian ini seluruh karyawan yang berjumlah 60 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kerjasama kelompok dan kompetensi pengambilan keputusan secara analitis sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan (signifikansinya 0,000). Kompetensi komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan signifikansi 0,002, sedangkan kompetensi kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan signifikansi 0,005. Pengaruh seluruh variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah 70,9 %.

Saran dari hasil penelitian penilaian kinerja karyawan di perusahaan perlu dilengkapi dengan penilaian kompetensi komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pengambilam keputusan secara analisis. Sumber daya manusia yang kompeten akan menghasilkan kinerja yang baik

## ABSTRACT

Employee performance is an important factor for an organization to achieve its goal. Various efforts are carried out by an organization to improve the performance of its employee. One of those efforts is implemented by performance assessment.

Performance assessment in PT Cheil Jedang Indonesia is carried out in four factors, i.e., in performance that relates to company's profit, employee competence, customer service, and occupational improvement. The management in this company used performance assessment to provide bonus, salary increase, and promotion. However, the management often found inaccuracy (erroneous results) in their assessment.

This study investigated relationship between performance and competence. The dependent variable in this study was employee performance, while the independent variable was employee competence, which consisted of competence in communication, group teamwork, leadership, and analytic decision making.

Samples were all employees of PT Cheil Jedang Indonesia, comprising 60 individuals. This study was an observational study, in which the data were obtained by means of questionnaire. Data were analyzed using SPSS program.

Results showed that the variable of competence totally influenced employee performance (70.9%), while partially the variable of competence in communication had significant influence on the performance with regression coefficient value of 0.292 with significance level of 0.002. The variable of competence in group teamwork had a highly significant influence with regression coefficient value of 0.541 and significance level of 0.000. The variable of competence in leadership had a highly significant influence on the performance with regression coefficient value of 0.233 and significance level of 0.005, and the variable of competence in analytic decision making had a highly significant influence on employee performance with regression coefficient value of 1.146 and significance level of 0.000.

The regression coefficient revealed in this study was as follows:

$$y = 92.176 + 0.292X_1 + 0.541X_2 + 0.233X_3 - 1.146X_4 \text{ with significance level of 5\%}$$

**Keywords:** *performance, competence, communication, teamwork, leadership, analytic decision making*

**DAFTAR ISI**

	Halaman
Sampul Depan .....	i
Sampul Dalam .....	ii
Prasyarat Gelar .....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Panitia Penguji Tesis .....	v
Ucapan Terimakasih .....	vi
Ringkasan.....	viii
Abstract .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.3.1. Tujuan Umum.....	6
1.3.2. Tujuan Khusus .....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.4.1. Bagi Kepentingan Akademis .....	7
1.4.2. Bagi Kepentingan Dunia Bisnis.....	7

BAB 2	TINJAUAN PUSTAKA .....	8
	2.1. Tinjauan Penelitian Sebelumnya .....	8
	2.2. Manajemen Kinerja .....	10
	2.2.1. Kinerja .....	13
	2.2.2. Penilaian kinerja .....	15
	2.3. Kompetensi .....	18
	2.3.1. Komunikasi .....	20
	2.3.2. Kerjasama Kelompok .....	24
	2.3.3. Kepemimpinan .....	26
	2.3.4. Pengambilan Keputusan Secara Analisis .....	28
	2.4. Hubungan kompetensi pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja .....	31
BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN .....	35
	3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	35
BAB 4	METODE PENELITIAN .....	37
	4.1. Rancangan Penelitian .....	37
	4.2. Populasi .....	37
	4.3. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	37
	4.4. Variabel Penelitian .....	38
	4.4.1. Klasifikasi Variabel .....	38
	4.4.2. Definisi Operasional .....	38
	4.5. Instrumen penelitian .....	40
	4.5.1 Validitas instrumen penelitian .....	40

4.5.2. Reliabilitas Instrumen .....	41
4.6. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data .....	42
4.6.1. Jenis dan Sumber Data .....	42
4.6.2. Cara Pengumpulan Data .....	42
4.7. Cara Analisis Data .....	43
<b>BAB 5. HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>
5.1. Gambaran Umum perusahaan .....	44
5.1.1. Sejarah dan Perkembangan PT. Cheil Jedang Indonesia .....	44
5.1.2. Struktur Organisasi .....	44
5.2. Profil Responden .....	47
5.3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	48
5.4. Validitas dan reliabilitas .....	49
5.5. Uji Prasyarat .....	51
5.6. Analisis Uji Regresi Berganda .....	55
5.6.1. Koefisien Korelasi Berganda .....	55
5.6.2. Koefisien Determinasi .....	55
5.6.3. Koefisien Regresi Berganda .....	55
<b>BAB 6 PEMBAHASAN .....</b>	<b>58</b>
6.1. Pengaruh Kompetensi Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan .....	58
6.2. Pengaruh Kompetensi Kerjasama Kelompok terhadap Kinerja Karyawan .....	59
6.3. Pengaruh kompetensi Kepemimpinan terhadap kinerja	

Karyawan .....	61
6.4. Pengaruh Kompetensi Pengambilan Keputusan Secara	
Analisis terhadap Kinerja Karyawan .....	63
6.5. Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kompetensi Kerjasama	
Kelompok, Kompetensi Kepemimpinan dan Kompetensi	
Pengambilan Keputusan Secara Analisis terhadap Kinerja	
Karyawan .....	64
6.6. Keterbatasan Penelitian .....	66
BAB 7. SIMPULAN dan SARAN .....	67
7.1. Simpulan .....	67
7.2. Saran .....	68
DAFTAR PUSTAKA .....	69

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel . 5.1. Profil Responden PT. Cheil Jedang Indonesia .....	47
Tabel. 5.2. Distribusi Jawaban Responden.....	49
Tabel. 5.3. Reliabilitas .....	50
Tabel. 5.4. Hasil Uji Normalitas.....	52
Tabel. 5.5. Hasil Uji Linieritas .....	52
Tabel. 5.6. Uji Multikolinieritas.....	53
Tabel. 5.7. Uji Heteroskedastisitas.....	54
Tabel. 5.8. Hasil Analisis Secara Penuh.....	55
Tabel. 5.9. Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	56

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 5.1. Struktur Organisasi .....	46

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Jadwal Penelitian .....	71
Lampiran 2. Rincian Biaya Penelitian.....	72
Lampiran 3. Blue Print Kompetensi.....	73
Lampiran 4. Kuisisioner Kompetensi .....	74
Lampiran 5. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	79
Lampiran 6. Uji Normalitas.....	83
Lampiran 7. Uji Linieritas .....	86
Lampiran 8. Uji Multikolinieritas .....	90
Lampiran 9. Uji Heteroskedastisitas .....	91
Lampiran 10. Regresi .....	92



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Perubahan perlu mendapat dukungan manajemen puncak sebagai langkah pertama yang penting untuk dilakukan bukan hanya sekedar lip service saja. Pemimpin harus dapat memobilisasi sebuah tim, proses pekerjaan harus dapat dikembangkan dan proses sumber daya manusia harus menjadi fokus utama. Perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasional dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber

daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sasarannya cukup luas, tidak hanya terbatas karyawan operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial.

Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi oleh perilaku para pesertanya (partisipannya) atau aktornya. Keikutsertaan sumber daya manusia dalam organisasi diatur dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai karyawan dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dan disepakati oleh karyawan dan atasan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja yang harus dicapai serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu tertentu.

Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Dukungan dari tiap manajemen yang berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang obyektif.

Faktor penilaian obyektif memfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur, misalnya kuantitas, kualitas, kehadiran dan sebagainya. Sedangkan faktor-faktor subyektif cenderung berupa opini seperti menyerupai

sikap, kepribadian, penyesuaian diri dan sebagainya. Faktor-faktor subyektif seperti pendapat dinilai dengan meyakinkan bila didukung oleh kejadian-kejadian yang terdokumentasi. Dengan pertimbangan faktor-faktor tersebut diatas maka dalam penilaian kinerja harus benar-benar obyektif yaitu dengan mengukur kinerja karyawan yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan *feed back* yang tepat terhadap perubahan perilaku ke arah peningkatan produktivitas kinerja yang diharapkan.

Penilaian kinerja dengan berbagai bentuk seperti *key performance indicator* atau *key performance Index* pada dasarnya merupakan suatu sasaran dan proses sistimatis untuk mengumpulkan, menganalisa dan menggunakan informasi untuk menentukan efisiensi dan efektivitas tugas-tugas karyawan serta pencapaian sasaran. Menurut Armstrong (1998), penilaian kinerja didasarkan pada pengertian *knowledge, Skill, expertise* dan *behavior* yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan analisa lebih luas terhadap *attributes* dan perilaku individu. Dalam manajemen kinerja kompetensi lebih berperan pada dimensi perilaku individu dalam menyesuaikan suatu pekerjaan dengan baik. *Attributes* terdiri dari *knowledge, skill* dan *expertise*.

Kompetensi kinerja dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna, lebih konsisten dan efektif, dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja rata-rata. Menurut Mc.Clelland dalam Cira dan Benjamin (1998), dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja

orang tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seseorang. Misalnya, untuk fungsi profesional, manajerial atau senior manajer. Karyawan-karyawan yang ditempatkan pada tugas-tugas tersebut akan mengetahui kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan, serta cara apa yang harus ditempuh untuk mencapai promosi ke jenjang posisi berikutnya. Perusahaan sendiri hanya akan mempromosikan karyawan-karyawan yang memenuhi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan oleh perusahaan

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, maka perusahaan dituntut untuk memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, termasuk Sumber Daya Manusia. Mengelola Sumber Daya Manusia di organisasi perusahaan dengan berbagai ragam sifat, sikap dan kemampuan manusia agar mereka dapat bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan perusahaan. Sumber Daya Manusia sebagai pelaku organisasi mempunyai perbedaan dalam sikap (*attitude*) dan pengalaman (*experience*). Perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam organisasi mempunyai kemampuan kerja atau kinerja (*performance*) yang masing-masing berbeda juga.

Zweig dalam Prawirosentono (1999), menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan. Dalam hal ini, seorang karyawan harus diberitahu tentang hasil pekerjaannya, dalam arti baik,

sedang atau kurang. Karyawan akan terdorong untuk berperilaku baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) di bawah standart.

Sumber daya manusia yang berbakat, berkualitas, bermotivasi tinggi dan mau bekerja sama dalam team akan menjadi kunci keberhasilan organisasi. Karena itu pimpinan harus dapat menetapkan sasaran kerja yang akan menghasilkan karyawan yang berkualitas tinggi, bermotivasi tinggi dan produktif. Penetapan target-target spesifik dalam kurun waktu tertentu tidak hanya bersifat kuantitatif tetapi juga bersifat kualitatif misalnya, dengan pengembangan diri untuk menguasai pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk pekerjaan dengan tingkat kompetensi yang makin baik.

Penilaian kinerja karyawan sebagai pelaku dalam organisasi dengan membuat ukuran kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Standar penilaian kinerja suatu organisasi harus dapat diproyeksikan kedalam standar kinerja para karyawan sesuai dengan unit kerjanya. Evaluasi kinerja harus dilakukan secara terus menerus agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang. Perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan atau kelebihan karyawan sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan produktivitas karyawan.

Indikator penilaian kinerja di PT. Cheil Jedang Indonesia empat kelompok yaitu hasil kerja yang berhubungan dengan keuntungan perusahaan, kemampuan karyawan, pelayanan pelanggan dan peningkatan karyawan. Perusahaan setiap

enam bulan sekali melakukan penilaian kinerja karyawan, yang dipergunakan untuk pemberian bonus, kenaikan gaji dan kenaikan jabatan. Pihak manajemen sering menemukan bahwa penilaian yang dihasilkan tidak sesuai dengan kenyataan yang ada, sehingga penilaian kinerja yang sudah ada perlu dilengkapi dengan kompetensi yang berhubungan dengan *skill* dan *knowledge* yaitu, komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara analitis. Penambahan kompetensi dalam penilaian kinerja diharapkan dapat memperbaiki proses penilaian kinerja karyawan. Bagi perusahaan ini karyawan merupakan pelaksana kebijaksanaan manajemen puncak dan kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu dirasa untuk mengupas lebih lanjut dalam suatu penelitian tentang, "Analisa kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap kinerja di PT Cheil Jedang Indonesia."

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut : "Apakah ada pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan ?"

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini dibagi atas tujuan umum dan tujuan khusus sebagai berikut :

### **1.3.1. Tujuan Umum**

Menganalisis sejauh mana kompetensi komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan, pengambilan keputusan secara analisis yang dimiliki karyawan terhadap kinerja PT Cheil Jedang Indonesia.

### **1.3.2. Tujuan Khusus**

1. Mengidentifikasi dan menganalisis variabel-variabel signifikan yang mempengaruhi kinerja.
2. Menganalisis variabel-variabel signifikan tersebut terhadap kinerja.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian antara lain :

### **1.4.1. Bagi Kepentingan Akademis**

1. Sebagai sumbangan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu pengembangan sumber daya manusia dan dapat menjadi dasar penelitian selanjutnya.

### **1.4.2. Bagi Kepentingan Dunia Bisnis**

1. Menjadi masukan informasi bagi perusahaan dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dan kinerja.
2. Dapat digunakan untuk pengembangan perusahaan.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Sebagai bahan perbandingan dalam penelitian Kompetensi Kinerja pengembangan sumber daya manusia, di antaranya dikemukakan Fitriyadi (2002) dengan judul Pengaruh Kompetensi *Skill, Knowledge, Ability* dalam pengembangan sumber daya manusia terhadap Kinerja Operator PD. BANGUN BANUA Propinsi Kalimantan Selatan. Hasil penelitian menunjukkan Variabel Kompetensi Skill Teknis, kompetensi skill non teknis, *knowledge* dan *ability* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan . Secara parsial variabel yang paling besar memberikan pengaruh terhadap dimana peningkatan kinerja karyawan adalah variabel kompetensi *knowledge*.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Kartikawangi (2002) dalam sebuah jurnal dengan judul Karakteristik Sumber Daya Manusia yang Dibutuhkan Dunia Industri/Organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan karakteristik dasar yang dibutuhkan oleh perusahaan mencakup karakteristik umum (demografi) dan karakteristik khusus yang mencakup *Knowledge, Skill, Ability* dan *Others* (KSAOs). Dalam seleksi, karakteristik umum akan dilihat pertama kali, bila memenuhi persyaratan awal tersebut calon karyawan selanjutnya akan mengikuti KSAOs. Pemenuhan karakteristik umum oleh calon karyawan dapat dilihat dari sifat lamaran dan daftar riwayat hidup dari pelamar. Karakteristik khusus diprediksikan melalui rangkaian tes yang mencakup keempatnya. Keempat

karakteristik khusus dianggap penting oleh perusahaan dan semakin menguat pada kepribadian (*personality*) calon karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian sangat penting dimiliki calon karyawan sesuai yang dipersyaratkan perusahaan.

Sedangkan menurut Hutapea (2001) dari PT. Best Orgz solusi dalam jurnal yang berjudul *Competencies Based Integrated HR System*. Menyimpulkan bahwa salah satu manfaat utama penggunaan kompetensi dalam organisasi adalah menggerakkan sumber daya manusia ke arah target yang ingin dicapai perusahaan, karena manusia adalah makhluk yang mempunyai tujuan. Artinya , bila ia mengetahui apa yang harus ia capai atau tuju, maka ia akan bergerak ke arah tujuan tersebut. Disamping itu kompetensi akan mendorong karyawan untuk mendapatkan dan menerapkan *skill* dan *knowledge* sesuai kebutuhan pekerjaan, karena hal ini merupakan Instrumen bagi pencapaian targetnya. Untuk itu System pengembangan sumber daya manusia di perusahaan haruslah berdasarkan kompetensi. Sistemnya harus terintegrasi mulai dari rekrutmen, penempatan orang, *performance appraisal*, sistem kompensasi, dan pengembangan karir. Berdasarkan kedua sumber penelitian dan Journal tersebut di atas, tampak bahwa beberapa peneliti belum sepenuhnya menjelaskan lebih lanjut tentang faktor-faktor kompetensi terhadap kinerja, sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia.

## 2.2 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*Performance Management*) adalah suatu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standard dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama (Armstrong, 1998). Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002), sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Bacal (2001) mengemukakan bahwa, manajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang unsur-unsur :

1. Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan.
2. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi.
3. Apa arti konkretnya "melakukan pekerjaan yang baik"
4. Bagaimana karyawan dan penyediannya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang.
5. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
6. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

Mengelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan koopertif antara karyawan, manager dan organisasi. Manajemen kinerja merupakan cara mencegah kinerja buruk dan cara bekerja sama meningkatkan kinerja. Yang lebih penting lagi, manajemen kinerja berarti komunikasi dua arah yang berlangsung terus menerus antara pengelola kinerja (penyelia atau manajer) dan anggota staf.

Armstrong (1998) berpendapat, manajemen kinerja dapat dioperasionalkan dengan berbagai kunci sebagai berikut:

1. Sebuah kerangka kerja atas tujuan-tujuan yang terencana, standart, dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi tertentu yang disetujui bersama : dasar manajemen kinerja adalah persetujuan antara manajer dan individual tentang sebuah harapan dalam kaitannya dengan pencapaian target tertentu.
2. Sebuah proses : manajemen kinerja bukan hanya merupakan sistem dan prosedur belaka, namun juga sebuah kegiatan atau proses dimana setiap orang tersebut untuk mencapai hasil-hasil kerja maksimal dari hari ke hari dan sedemikian rupa peningkatan kinerja masing-masing dikelola secara obyektif.
3. Saling pengertian : untuk meningkatkan kinerja, setiap individu memerlukan saling pengerttian tentang level tingi dari kinerja dan kompetensi yang dibutuhkan dan apa saja yang harus dikerjakan.
4. Sebuah pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan manusia. Manajemen kinerja mempunyai tiga fokus. Pertama, bagaimana manajer dan pimpinan kelompok dapat bekerja secara efektif dengan siapa saja yang ada

di sekitarnya. Kedua, bagaimana setiap individu dapat bekerja dengan para manajer dan team kerjanya. Dan ketiga, bagaimana setiap individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian serta tingkat kompetensi dan kinerjanya.

5. Pencapaian : manajemen kinerja adalah pencapaian keberhasilan kerja individual dikaitkan dengan kemampuan pekerja memanfaatkan kemampuannya, kesadaran akan potensi yang dimilikinya dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Sistem manajemen kinerja yang efektif adalah sebuah proses yang membantu organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan jangka pendeknya, dengan membantu manajer dan karyawan melakukan pekerjaannya dengan cara yang semakin baik. (Bacal, 2001). Manajemen kinerja merupakan alat mencapai sukses, yang dibutuhkan oleh organisasi, manajer dan karyawan untuk mencapai sukses.

Ruky (2001) mengemukakan bahwa, manfaat manajemen kinerja ditinjau dari aspek pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Penyesuaian program pelatihan dan pengembangan karyawan.

Dengan melaksanakan manajemen kinerja, dapat diketahui atau diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan pada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.

## 2. Penyusunan program seleksi dan kaderisasi.

Dengan melaksanakan manajemen kinerja selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar pada masa yang akan datang.

## 3. Pembinaan karyawan.

Pelaksanaan manajemen kinerja juga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

Program manajemen kinerja adalah bagian dari sebuah “skenario besar” program sumber daya manusia dan pengembangan manajemen dan tujuan akhir manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

### 2.2.1. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999). Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan. Kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik (Rue dan Byars, 1995).

Mathis dan Jackson (2002), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan

adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

1. Kuantitas keluaran
2. Kualitas keluaran
3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan /organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan, untuk berkinerja dengan baik.

Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 1999).

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting,

kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap karyawan (Mathis dan Jackson, 2002).

### 2.2. 2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2002 ). Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman.

Penilaian kinerja menurut Armstrong (1998 ) adalah sebagai berikut :

1. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
2. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
3. Ukuran obyektif dan observable.
4. Data harus dapat diukur.
5. Ukuran dapat digunakan dimanapun.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karir. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi.

Data atau informasi tentang kinerja karyawan terdiri dari tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2002 )

1. Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
2. Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informan perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.
3. Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan. Untuk pekerjaan-pekerjaan dimana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, apa-apa yang akan diukur cenderung ditekankan,

dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil. Lebih jauh lagi, masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekankan dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh.

Rahmanto ([www.feunpak, web.id](http://www.feunpak.web.id)) mengemukakan bahwa system penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni :

1. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh : anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.
2. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis (Mathis dan Jackson, 2002). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk

dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manajer dan karyawan bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi : penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja karyawan perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

### **2.3. Kompetensi**

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. (Boulter, Dalziel dan Hill, 1996 ). Perilaku yang diperlukan untuk mencapai tugas bervariasi dari satu tugas pekerjaan ke tugas lainnya dalam perusahaan. Penggunaan kompetensi untuk mengenali ketrampilan- ketrampilan, pengetahuan dan karakteristik pribadi sangat penting untuk mengenali kinerja superior.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter et.al (1996) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Social role, Self Image, Trait dan Motive*.

*Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang progamer computer.

*Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer.

*Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin.

*Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, mereflesikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli.

*Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku. misalnya : percaya diri sendiri.

*Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh : prestasi mengemudi.

Kompetensi *Skill* dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian.

Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Kompetensi yang terdiri dari *motive, trait, social role dan self concept* diharapkan dapat memprediksi kinerja seseorang, karena kompetensi merupakan perilaku yang mempunyai tujuan. Menurut pendapat Armstrong (1998), bahwa kompetensi adalah *knowledge, skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya.

### 2.3.1. Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran dan perasaan, dari satu orang ke orang lain. Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara karyawan dan atasan, dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda.

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami sebab komunikasi yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerja

sama dan kepuasan kerja. Oleh karena itu hubungan komunikasi yang terbuka harus diciptakan dalam organisasi.

Robbins (2002), mengemukakan konflik antar perseorangan yang mungkin paling sering dikemukakan adalah buruknya komunikasi, sebab kita menggunakan hampir 70% dari waktu aktif kita untuk berkomunikasi, menulis, membaca, berbicara, mendengar sehingga beralasan untuk menyimpulkan bahwa satu dari kekuatan yang paling menghalangi suksesnya pekerjaan kelompok adalah kelangsungan komunikasi efektif.

Komunikasi diperlukan agar karyawan mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya, hal ini berarti karyawan mengetahui posisinya dalam organisasi. Jadi mekanisme komunikasi dapat membuat keterpaduan perilaku setiap karyawan dalam kelompoknya, agar mencapai satu tujuan.

Proses komunikasi yang ideal menurut Tjiptono (1997) memiliki beberapa ciri, yaitu :

1. Bisa menghasilkan efektifitas yang lebih besar.
2. Dapat menempatkan orang-orang pada posisis yang seharusnya (*the right man on the right place*).
3. Mampu meningkatkan keterlibatan, motivasi dan komitmen setiap organisasi.
4. Dapat menghasilkan hubungan dan saling pengertian yang lebih baik antara atasan dan bawahan, antar rekan kerja serta natara orang-orang dalam organisasi dan diluar organisasi.

5. Mampu membantu setiap individu dalam organisasi untuk memahami perlunya perubahan, yaitu berkenaan bagaimana mengelola perubahan tersebut dan bagaimana mengurangi penolakan terhadap perubahan.

Proses komunikasi sering kali dijumpai beberapa macam hambatan, menurut Diana dan Tjiptono (2001) hambatan-hambatan tersebut diantaranya berupa :

1. *Filtering*, dimana pengirim memodifikasi informasi yang akan disampaikan, ia hanya akan menyampaikan informasi yang sesuai dengan minat dan kehendak penerima.
2. *Selective perception*, yaitu penerima hanya mau mendengar informasi yang ingin ia dengar. Penentuan informasi yang diinginkan tergantung pada kebutuhan, sikap, minat dan pengharapannya.
3. Perbedaan bahasa
4. Keadaan emosi pengirim dan penerima.

Keberadaan sistem informasi yang tepat merupakan alat penting bagi komunikasi. Model komunikasi untuk meningkatkan mutu dalam rangkai mencapai kepuasan pelanggan menurut Sunu (1999) antara lain :

1. Penjelasan singkat tingkat manajemen.  
Suatu informasi yang dikemas secara singkat dan sistimatis yang ditujukan untuk konsumsi tingkat manajemen.
2. Pertemuan pertukaran informasi.  
Pertemuan yang menjadi wahana pertukaran informasi sehingga memperkaya informasi.

### 3. Informasi yang terdokumentasi.

Salah satu media komunikasi yang lebih monumental berupa informasi yang terdokumentasi, seperti buku-buku standar, buku ilmu pengetahuan dan teknologi.

### 4. Sarana teknologi informasi.

Perkembangan teknologi informasi, menambah kemudahan dalam bidang komunikasi, sehingga lebih terjamin keakurasian dan kecepatan.

Secara teoritis ada berbagai macam sistem komunikasi, menurut Hariandja (2002), sistem komunikasi dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu, komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*) dan komunikasi kesamping (*lateral communication*)

Komunikasi ke bawah adalah penyampaian informasi informasi atau gagasan dari atas atau pimpinan ke bawah. Informasi-informasi yang disampaikan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan.

Komunikasi ke atas adalah penyampaian informasi dari pegawai keatasan atau perusahaan. Informasi ini bisa berupa laporan pelaksanaan tugas, gagasan, keluhan dan lain-lain.

Komunikasi ke samping adalah komunikasi yang terjadi diantara pegawai dengan tingkat yang sama dalam organisasi, tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda.

### 2.3.2. Kerjasama Kelompok

Kerjasama kelompok merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam perusahaan. Pemahaman mengenai kerjasama kelompok tergantung beberapa aspek diantaranya aspek individual yang mampu mempengaruhi kinerja tim dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien bagi perusahaan.

Sasaran kerja kelompok, berupa sasaran yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu, dan dibagi dalam tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan dengan tepat dan benar oleh semua orang. Keuntungan dari cara ini adalah bahwa setiap karyawan akan saling mengingatkan untuk bekerja dengan benar, karena keberhasilan pekerjaan atau pencapaian unit kerja sangat tergantung pada semua karyawan dalam melakukan tugas masing-masing. Cara ini sangat efektif untuk meningkatkan semangat kerja team dan mengurangi friksi dan konflik yang terjadi.

Faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim-tim khusus dalam perusahaan menurut Tjiptono (1997) adalah :

1. Pemikiran dari dua orang atau lebih cenderung lebih baik dari pada pemikiran satu orang saja.
2. Konsep sinergi (yang disimbolkan:  $1+1 > 2$ ), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim), jauh lebih baik / besar dari pada jumlah bagiannya (anggota individu)
3. Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu.
4. Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.

Kerjasama kelompok selalu membahas proses dan hasil kerja dalam tim , yang meliputi tentang bagaimana sekelompok orang yang memiliki pendidikan, nilai dan kepribadian yang berbeda berinteraksi dan bersama-sama menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan. Robbins (2002) mengatkan, suatu tim kerja kan menghasilkan sinergi yang positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha individu memberikan tingkat kinerja yang lebih besar dari pada jumlah input individu tersebut. Penggunaan tim yang ekstensif menciptakan potensi bagi suatu organisasi untuk menghasilkan output yang lebih besar dengan tidak ada peningkatan dalam input.

Orang-orang dalam suatu kelompok tidak secara otomatis dapat bekerjasama, acapkali tim tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan. Penyebab utamanya adalah faktor manusia. Beberapa aspek diantaranya adalah (Tjiptono, 1997) :

1. Identitas pribadi anggota tim.

Sudah merupakan hal yang alamiah bila seseorang ingin tahu apakah mereka cocok di organisasi tertentu, termasuk dalam tim tertentu. Sebuah tim tidak dapat berjalan efektif bila anggotanya belum merasa cocok dengan tim tersebut.

2. Hubungan antar anggota tim

Agar setiap anggota dapat bekerjasama, mereka harus saling mengenal dan berhubungan. Untuk itu dibutuhkan waktu bagi anggota yang berasal dari berbagai latar belakang tersebut supaya dapat saling membantu dan bekerjasama.

### 3. Identitas tim dalam organisasi.

Faktor ini terdiri dari dua aspek. Pertama, kesesuaian atau kecocokan tim dalam organisasi. Aspek ini menyangkut misi dan dukungan dari manajemen puncak terhadap tim. Kedua, pengaruh keanggotaan dalam tim tertentu terhadap hubungan dengan anggota diluar tim. Aspek ini terutama sangat penting dalam gugus tugas dan tim proyek, dimana anggota tim tersebut berusaha mempertahankan hubungan yang telah terbina dengan rekan kerja yang bukan anggota tim.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kerjasama kelompok yang terkoordinasi akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan, dengan mengutamakan kepentingan bersama / organisasi.

#### 2.3.3. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, kemampuan menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima orang lain. Pemimpin penting dalam mempengaruhi perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi dimana karyawan merasa bebas tapi penuh tanggung jawab.

Riyono dan Zulaifah (2001) mengatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan. Seorang pemimpin sukses karena mampu bertindak sebagai pengarah dan pendorong yang kuat serta berorientasi pada tujuan yang ditetapkan.

Menurut Diana dan Tjiptono (2001) pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

1. Tanggung jawab yang seimbang.

Keseimbangan di sini adalah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut.

2. Model peranan yang positif.

Peranan adalah tanggung jawab, perilaku atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu. Oleh karena itu pemimpin yang baik harus dapat dijadikan panutan dan contoh bawahannya.

3. Memiliki ketrampilan komunikasi yang baik.

Pemimpin yang baik harus dapat menyampaikan ide-idenya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat.

4. Memiliki pengaruh positif.

Pemimpin yang baik memiliki pengaruh yang baik terhadap karyawannya dan menggunakan pengaruh tersebut untuk hal-hal yang positif. Pengaruh adalah seni menggunakan kekhususan untuk menggerakkan atau mengubah pandangan orang lain ke arah suatu tujuan atau sudut pandang tertentu.

5. Mempunyai kemampuan untuk menyakinkan orang lain.

Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan ketrampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk menyakinkan orang lain akan sudut pandangnya serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab, tidak terhadap sudut pandang tersebut.

Lucky (2000) mengatakan bahwa kepemimpinan di masa yang akan datang cenderung mengarah pada *teaching organization*, yang dapat mengantisipasi perubahan dan keaneka ragaman *knowledge, skill* dan *ability* sumber daya manusia, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Kesuksesan perusahaan di kompetensi global ditentukan oleh kecepatan perusahaan untuk berubah sesuai dengan lingkungan bisnisnya.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian di atas adalah kepemimpinan mempunyai efek yang penting terhadap upaya organisasi mendapatkan daya saing dan keuntungan di era globalisasi. Pemimpin bertanggungjawab untuk mengerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi dimana karyawan merasa bebas tapi penuh tanggungjawab.

#### **2.3.4 .Pengambilan Keputusan Secara Analisis**

Pengambilan keputusan secara analitis merupakan salah satu aspek fundamental dalam organisasi. Pengambilan keputusan bukan menjadi wewenang tunggal pimpinan atau manager. Karyawan juga membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dan organisasi tempat mereka bekerja. Jadi semua individu dalam organisasi terlibat dalam pengambilan keputusan, yaitu menentukan pilihan antara dua atau lebih alternatif.

Tjiptono (1997) mengatakan bahwa kualitas keputusan yang diambil manajer sangat penting peranannya dalam dua hal yaitu :

1. Kualitas keputusan manajer secara langsung mempengaruhi peluang karir, penghargaan (*reward*) dan kepuasan kerja.

2. Keputusan manajerial memiliki kontribusi terhadap keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi. Oleh karena itu, setiap manajer harus selalu siap menghadapi evaluasi dan kritik terhadap keputusan-keputusan yang dibuatnya.

Suatu keputusan yang diambil dapat dilakukan evaluasi untuk mengukur, apakah hasil pengambilan keputusan baik atau jelek. Adapun evaluasinya antara lain (Sunu, 1999) :

1. Mengevaluasi hasil keputusan, apakah pengaruh dari hasil keputusan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi yang ditentukan.
2. Mengevaluasi proses yang dilakukan dalam pengambilan keputusan dalam jangka panjang, proses yang salah cenderung berpotensi untuk memberikan hasil yang negatif.

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses untuk memilih suatu rangkaian tindakan dari dua atau lebih alternatif yang mencakup penentuan pilihan dan pemecahan masalah. Pengambilan keputusan yang mengoptimalkan proses dan hasil dalam membuat suatu keputusan adalah rasional, yaitu dia membuat pilihan-pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai dalam batasan tertentu. Pilihan-pilihan tersebut mengikuti model enam langkah (Robbins, 2002) yaitu :

1. Mendefinisikan masalah.
2. Mengidentifikasi kriteria keputusan
3. Menimbang kriteria
4. Menghasilkan alternatif
5. Menilai semua alternatif pada masing-masing kriteria.

## 6. Menghitung keputusan optimal.

Pengambilan keputusan rasional memerlukan kreativitas yaitu, kemampuan untuk mengkombinasikan ide dengan cara yang unik atau membuat gabungan yang tidak umum dari beberapa ide. Kreativitas memungkinkan pengambil keputusan untuk lebih sepenuhnya menilai dan memahami masalah, termasuk melihat masalah yang tidak dilihat orang lain. Manfaat lain dari kreativitas adalah membantu pengambilan keputusan untuk mengidentifikasi semua alternatif yang baik (Robbins, 2002). Melalui pengalaman yang perlu diperhatikan bahwa tak ada satu model yang dapat menjamin bahwa pimpinan selalu membuat keputusan yang benar. Meskipun demikian, pimpinan yang menggunakan model yang rasional, intelektual dan sistematik lebih berpeluang untuk berhasil dibandingkan dengan pimpinan yang menggunakan pendekatan model yang bersifat informal. Kombinasi dari keduanya dapat digunakan sebagai alternatif yang dapat dipilih oleh pimpinan. Setiap pimpinan dapat memilih berbagai pendekatan yang dianggap paling sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi (Sunu, 1999).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan yang optimal melalui analisa yang menyeluruh terhadap suatu masalah berdasarkan data dan informasi secara akurat sangat penting keberadaannya bagi karyawan dalam mengelola suatu pekerjaan. Keterlambatan dan kecerobohan dalam pengambilan keputusan yang tidak tepat akan menyebabkan terganggunya kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### **2.4. Hubungan Kompetensi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja**

Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja karyawan seperti profesional, manajerial atau senior manajer. Perusahaan akan mempromosikan karyawan yang memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan untuk ke jenjang yang lebih tinggi. Karena kompetensi merupakan suatu kecakapan dan kemampuan individu dalam mengembangkan dan menggunakan potensi-potensi dirinya dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi atau tuntutan dari pekerjaan yang menggambarkan satu kinerja.

Kompetensi dapat juga digunakan sebagai kriteria untuk menentukan penempatan kerja karyawan. Karyawan yang ditempatkan pada tugas tertentu akan mengetahui kompetensi apa yang diperlukan, serta jalan yang harus ditempuh untuk mencapainya dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan tolok ukur penilaian kinerja. Sehingga sistem pengelolaan sumber daya manusia lebih terarah, karyawan dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian, tingkat kompetensi dan kinerjanya.

Kompetensi karyawan untuk berkomunikasi efektif dengan pelanggan adalah cukup penting sehingga keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi dengan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil begitu juga sebaliknya kekurangan atau tidak adanya komunikasi dapat membuat kemacetan atau berantakan. Oleh karena itu karyawan

dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan komunikasi mereka sehingga akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerjanya.

Kerjasama kelompok merupakan sebuah group yang terdiri dari atas kelompok orang untuk berkumpul untuk menggabungkan kemampuan dan ketrampilan mereka dan bersama-sama untuk mencapai tujuan. Keeratan hubungan team sekerja sangat besar artinya untuk rangkaian pekerjaan yang memerlukan kerjasama team yang tinggi. Tingkat keeratan hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Hubungan kerja sama diantara para karyawan dalam melakukan pekerjaan baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama mempunyai dampak positif terhadap kinerja individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain untuk bekerja secara baik, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin kerja yang tinggi. Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan. Pemimpin harus mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan usaha yang kooperatif dalam kehidupan organisasi. Selain itu pemimpiun dapat memberikan rangsangan agar karyawan menyukai pekerjaannya dan bisa menumbuhkan atau mendorong kinerja karyawan.

Pengambilan keputusan secara analitis dapat dilakukan efektif dan efisien dengan menggunakan langkah-langkah yang baik sesuai dengan hasil audit yang berupa informasi atau data bagi manajemen untuk mengambil keputusan atau permasalahan yang ada. Keterlambatan dan kecerobohan dalam pengambilan

keputusan yang tidak tepat akan menyebabkan terganggunya kinerja individu dan organisasi.

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan sangat menentukan arah kehidupan perusahaan. Manusia sebagai individu mempunyai perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) yang berbeda satu dengan yang lain. Perilaku dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk merefleksikan efisiensi dan efektifitas kinerja karyawan. Kecenderungan organisasi menggunakan beberapa kompetensi seperti, komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan, dan pemutusan keputusan secara analitis dalam pekerjaan sebagai refleksi efisiensi dan efektifitas individu dalam menggunakan *knowledge* dan *skill*. Sejumlah kompetensi dapat dianggap menentukan kesuksesan seorang karyawan. Pendekatan kompetensi sedikit visibel dan dapat dikontrol dan diarahkan secara luas dengan perilaku. Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektifitas tingkat kinerja yang diharapkan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan (tolok ukur penilaian kinerja).

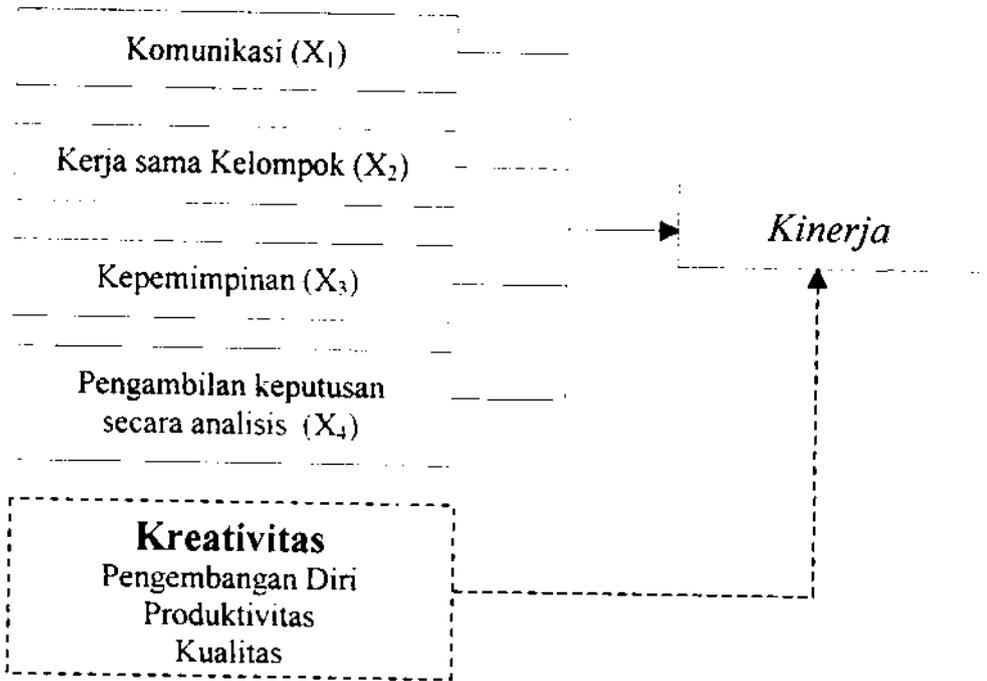
Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya dapat dijadikan dasar proses seleksi, perencanaan, evaluasi kinerja karyawan dan pengembangan sumber daya manusia. Mengacu pada pengertian kompetensi yang terdiri atas kemampuan teknis, ketrampilan dalam menganalisa dan mengambil keputusan, kemampuan berkomunikasi, kemampuan bekerja mandiri dan kelompok sampai pada aspek kepemimpinan dan menejerial, maka melalui suatu kompetensi

tertentu seorang karyawan akan bekerja secara baik dan berkualitas dalam bidangnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kompetensi sumber daya manusia dapat digunakan untuk mengarahkan karakteristik individu dalam menyeleksi pekerjaan yang diembannya. Kompetensi komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara analitis merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan sebagai ujung tombak dan implementasi program kerja dari top manajemen perlu mempunyai kompetensi tersebut untuk menunjang keberhasilan pekerjaan.

**BAB 3****KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN****3.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan kajian teori yang diuraikan pada BAB 2, penelitian ini memiliki kerangka konseptual sebagai berikut.



————▶ : Variabel yang diteliti

- - - - -▶ : Variabel yang tidak diteliti

Kerangka konseptual di atas dapat dijelaskan bahwa kompetensi sumber daya manusia yang terdiri dari komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pemutusan pendapat secara analitis dapat mempengaruhi kinerja. Tingkat

kompetensi dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai kemampuan individu untuk bekerja secara berkualitas dan efektif dalam bidangnya, di mana untuk menjadi kompeten seorang karyawan membutuhkan potensi-potensi (*skill, knowledge, ability*) yang berkualitas dan diaktualisasikan secara baik dalam suatu kinerjanya. Komponen kompetensi terdiri dari potensi-potensi yang mengacu pada pada kecakapan tertentu, di antaranya adalah komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara analisis. Melalui kompetensi tertentu seorang karyawan akan mampu bekerja secara berkualitas, agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien dan efektif.

## **BAB 4**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian yang digunakan eksplanasi, adalah penjelasan, yaitu bagaimana variabel-variabel yang diteliti itu akan menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul (Sugiyono : 1998). Pengolahan dan analisis data yang diperoleh akan diproses secara kuantitatif.

#### **4.2. Populasi**

Populasi untuk penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor PT. Cheil Jedang Indonesia yang berjumlah 60 orang. Pertimbangan menggunakan total populasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih representatif dan mengurangi tingkat kesalahan, sehingga data yang diperoleh mendekati nilai sesungguhnya. Populasi karyawan dalam penelitian ini adalah pegawai yang strukturnya berada dibawah manajer misalnya ,supervisor, mandor dan pegawai administrasi.

#### **4.3 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan di PT. Cheil Jedang Indonesia yang berlokasi di desa Jati Gedong Ploso, Jombang sebagai PMA yang bergerak dalam produksi bumbu masak. Penelitian dilakukan pada bulan Mei-Juli 2003.

## 4.4 Variabel Penelitian

### 4.4.1. Klasifikasi Variabel

Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dibedakan menjadi variabel dependen dan variabel independen.

1. Variabel dependen ( $Y$ ) adalah variabel tergantung yang keberadaannya dipengaruhi variabel lainnya. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja.
2. Variabel independen ( $X$ ) merupakan variabel bebas yang nantinya akan mempengaruhi variabel dependen yang terdiri dari komunikasi ( $X_1$ ), kerjasama kelompok ( $X_2$ ), kepemimpinan ( $X_3$ ) dan pengambilan keputusan secara analisis ( $X_4$ ).

### 4.4.2. Definisi Operasional

1. Komunikasi ( $X_1$ ), adalah kemampuan mengekspresikan dengan tepat apa yang disampaikan, mendengarkan dan memahami pendapat orang lain secara empati, serta membuat kesepakatan bersama melalui pendekatan persuasif.
2. Kerjasama kelompok ( $X_2$ ), adalah kemampuan dalam membangun kepercayaan antar anggota/saksi lain, sehingga terbentuk kerja sama atau *team work* yang baik dengan mengutamakan kepentingan bersama diatas kepentingan pribadi.
3. Kepemimpinan ( $X_3$ ), adalah kemampuan dalam mengemukakan dan mewujudkan visi organisasi melalui rencana menghadapi suatu perubahan,

menciptakan anggota team yang mandiri serta mengerti hak dan tanggung jawabnya.

4. Pengambilan keputusan secara analisis ( $X_4$ ) adalah kemampuan dalam proses pengambilan keputusan yang optimal melalui analisa menyeluruh terhadap suatu masalah berdasarkan data dan informasi secara obyektif.
5. Kinerja ( $Y$ ) adalah hasil kerja atau prestasi karyawan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Penilaian kinerja sebagai tolak ukur proses penilaian formal atas hasil kerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan, dengan indikator sebagai berikut :
  1. Hasil kerja yang berhubungan dengan keuntungan perusahaan.
  2. Kemampuan karyawan
  3. Pelayanan pada pelanggan
  4. Peningkatan pekerjaan

Metode penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh PT. Cheil Jedang Indonesia, dengan menggunakan daftar pengecekan (*checklist*) yang memuat berbagai pernyataan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Jenis data variabel adalah data interval dan menggunakan skala pengukuran interval sebagai skala pengukuran skala pengukuran kuantitatif, dengan pemberian angka pada kelompok dari obyek-obyek yang mempunyai skala nominal dan ordinal serta mempunyai jarak yang sama dari obyek yang diukur. Penentuan skor dengan skala Likert dan metode statistik yang digunakan yaitu regresi linier berganda.

#### 4.5. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian untuk mendapatkan data dengan cara sebagai berikut :

1. Kuesioner, untuk mendapatkan data kuantitatif tentang variabel-variabel kompetensi yaitu : komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara analisis.

Seluruh variabel independen akan menggunakan skala Likert 0-4 dengan penilaian :

	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
Sangat baik	4	0
Baik	3	1
Normal	2	2
Buruk	1	3
Sangat buruk	0	4

Pernyataan *favorable* adalah pernyataan yang menunjukkan sikap setuju perasaan puas, tingkatan tinggi. Dan sebagai obyek perilaku yang diukur pernyataan *unfavorable* adalah pernyataan yang menunjukkan sikap tidak setuju, tingkatan rendah, dan sebagainya dari obyek perilaku yang diukur.

2. Blanko isian, yang digunakan untuk mendapatkan data kuantitatif karyawan PT Cheil Jedang Indonesia berdasarkan laporan terakhir direktur HRD.

##### 4.5.1 Validitas Instrumen Penelitian

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur (Sugiyono, 1998 ).

Instrumen penelitian ini diuji cobakan pada level manajer dan worker di PT. Cheil Jedang Indonesia, dengan jumlah responden sebanyak 40 orang.

Berdasarkan analisis validitas terhadap 54 butir item kuisioner kompetensi, maka semuanya dinyatakan valid. Koefisien korelasi yang diperoleh dari hasil perhitungan terletak pada kisaran 0,375 – 0,7851.

Cara pengukuran validitas angket kompetensi menggunakan teknik korelasi dengan r pearson atau koefisien korelasi produk momen pearson dengan taraf signifikan 5% yaitu dengan rumus :

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n(\sum x^2) - (\sum x)^2)(n(\sum y^2) - (\sum y)^2)}}$$

Dimana :

- n adalah banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum x$  adalah jumlah pengamatan variabel x
- $\sum y$  adalah jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x^2)$  adalah jumlah kuadrat pengamatan variabel x
- $(\sum x)^2$  adalah kuadrat jumlah pengamatan variabel x
- $(\sum y^2)$  adalah jumlah kuadrat pengamatan variabel y
- $(\sum y)^2$  adalah kuadrat jumlah pengamatan variabel y
- $\sum xy$  adalah jumlah hasil kali variabel x dan y

#### 4.5.2. Reliabilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas instrumen dengan menggunakan teknik *alpha cronbach*. Reliabilitas instrumen dianggap andal jika memiliki koefisien reliabilitas  $\geq 0,5$  (besar atau sama dengan 0,5).

kuisisioner untuk memperoleh data sesuai dengan tujuan penelitian, dalam hal ini item pertanyaan yang diajukan sesuai dengan pokok permasalahan

Kuisisioner dibagikan dan dikumpulkan melalui 6 orang karyawan yang ditunjuk manajer HRD sebagai wakil yang akan bertugas menyebarkan kepada seluruh responden di perusahaan. Hal ini disebabkan peneliti tidak dapat langsung menemui responden secara langsung, sesuai dengan peraturan dan menjaga kelangsungan proses kerja di perusahaan.

#### 4.7. Cara Analisis Data

Analisis data dilakukan untuk mengetahui besarnya kontribusi pengaruh antara variabel independen dan dependen, baik secara parsial maupun bersama-sama, dengan menggunakan analisis regresi berganda. Data yang diperoleh akan dianalisis dengan SPSS.

Persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Y = variabel dependen

$b_0$  = konstanta = 0

$X_1$  = komunikasi

$X_2$  = kerjasama kelompok

$X_3$  = kepemimpinan

$X_4$  = pemutusan pendapat secara analisis

$b_1, b_2, b_3, b_4$  = koefisien regresi

e = variabel pengganggu

## **BAB 5**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **5.1. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **5.1.1. Sejarah dan Perkembangan PT. Cheil Jedang Indonesia**

Cheil Jedang merupakan perusahaan Sugar Refinery yang didirikan pada tahun 1953 di negara Korea. Perusahaan ini pada masa perkembangannya merupakan pembuat makanan jadi dan penghasil kebutuhan rumah tangga.

Sejak tahun 1980 Cheil Jedang melakukan penetrasi pasar ke luar negeri, dengan ditandai berdirinya PT. Cheil Samsung Astra di Rejoso, Pasuruan Jawa Timur, yaitu suatu perwakilan pabrik Cheil Jedang yang terbesar di Indonesia.

Pada tahun 1993 Cheil Jedang melakukan diversifikasi usaha dan terpisah menjadi 2 badan usaha yaitu Samsung Group dan Cheil Jedang Group.

Pada tahun 1996 Cheil Jedang Group mendirikan perusahaan di Indonesia yang berlokasi di Desa Jatigedong, Kecamatan Ploso, Kabupaten Jombang, Propinsi Jawa Timur dengan nama PT. Cheil Jedang Indonesia. Dalam kegiatan usaha perusahaan ini bergerak dalam bidang produksi, distribusi, pabrikan serta perdagangan bumbu penyedap masakan.

##### **5.1.2. Struktur Organisasi**

PT. Cheil Jedang Indonesia merupakan perusahaan penanaman modal asing murni berbentuk Perseroan Terbatas (PT). Perusahaan ini dipimpin oleh seorang direktur yang dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh direktur pabrik.

Teknik ini cocok untuk menguji skala instrumen yang masing-masing butirnya mempunyai lebih dari satu alternatif jawaban. Hasil uji coba instrumen penelitian sebanyak 54 butir kuisisioner dinyatakan reliabel. Nilai  $r$  Alpha berada pada kisaran 0,4823 – 0,6161.

#### **4.6. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data**

##### **4.6.1. Jenis dan Sumber Data**

Prosedur pengambilan data penelitian ada dua jenis yaitu :

1. Data primer

Sumber data yang didapat dari obyek penelitian yang berkaitan dengan faktor-faktor kompetensi karyawan yang terdiri dari, komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara analisis. Data primer diperoleh dari responden dengan cara pengisian kuisisioner yang disediakan.

2. Data sekunder

Data ini diperoleh dari dokumen-dokumen atau laporan tentang kinerja karyawan PT. Cheil Jedang Indonesia. Hasil penilain kinerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan dilakukan setiap 6 bulan sekali.

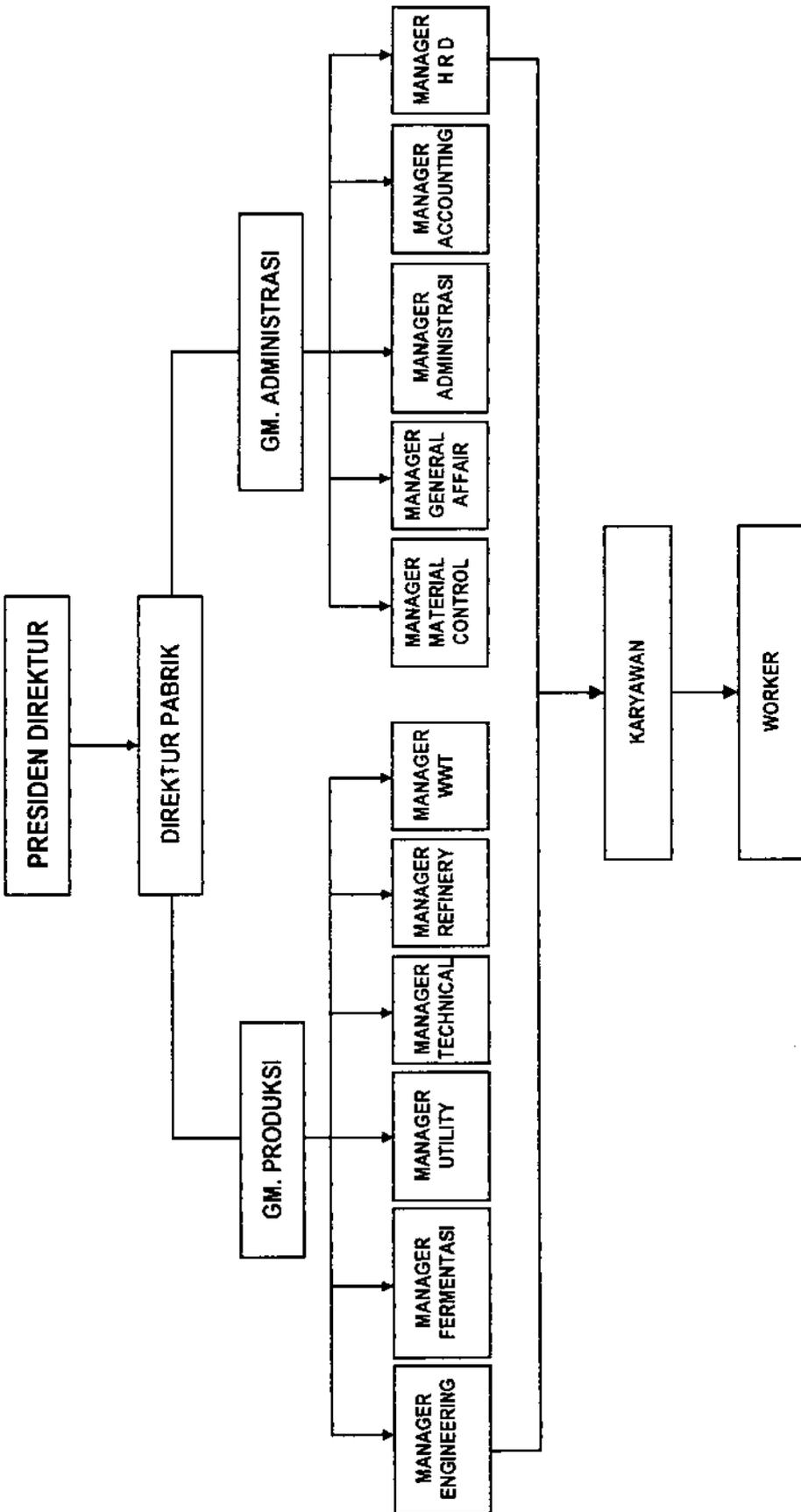
##### **4.6.2. Cara Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang tepat, dengan mempertimbangkan penggunaannya berdasarkan jenis data dan sumbernya. Data yang obyektif dan relevan dengan pokok permasalahan penelitian merupakan indikator keberhasilan suatu penelitian. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara pengisian

Dalam melaksanakan tanggung jawabnya direktur pabrik dibantu oleh *general manager* yang terdiri dari *general manager produksi* dan *general manager administrasi*.

*General manager* produksi membawahi beberapa manager diantaranya *manager fermentasi*, *manager refinery*, *manager engineering*, *manager utility*, *manager technical* dan *manager WWT*. Sedangkan *general manager administrasi* membawahi beberapa manager lagi, yaitu : *manager control*, *manager general affairs*, *manager administrasi*, *manager HRD* dan *manager accounting*.

Secara garis besar struktur organisasi PT. Cheil Jedang Indonesia dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 5.1. Struktur Organisasi PT. Cheil Jedang Indonesia

## 5.2. Profil Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 60 orang sesuai dengan rencana penelitian yang telah dijelaskan pada BAB 4. Namun demikian data yang berhasil dikumpulkan sebesar 57 orang, 1 orang cuti dan 2 orang memberikan jawaban yang tidak sempurna.

Profil karyawan PT. Cheil Jedang Indonesia yang digunakan sebagai responden penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.1.

**Tabel 5.1. Profil Responden PT. Cheil Jedang Indonesia**

No.	Distribusi	Frekuensi	%
1	Pendidikan		
	SMA	34	59,65
	D1	1	1,75
	D3	5	8,77
	S1	17	29,83
	Jumlah	57	100,00
2	Usia		
	< 20	2	3,51
	20 - 30	32	56,14
	30 - 40	21	36,84
	> 40	2	3,51
	Jumlah	57	100,00
3	Lama Kerja		
	< 5	6	10,53
	5 - 10	48	84,21
	> 10	3	5,26
	Jumlah	57	100,00

Sumber : Hasil analisis penelitian

Dari Tabel 5.1. terlihat jumlah karyawan yang berpendidikan SMA sebesar 59,65%, pendidikan D1 sebesar 1,75%, pendidikan D3 sebesar 8,71% dan

pendidikan S1 sebesar 29,83%. Data tersebut menunjukkan bahwa responden mempunyai pendidikan yang cukup tinggi.

Ditinjau dari distribusi usia, responden berada pada usia produktif dalam melaksanakan pekerjaan. Dari tabel 5.2. terlihat usia karyawan terbanyak pada usia 20 – 30 tahun sebanyak 56,14%, untuk usia 30 – 40 tahun sebanyak 36,84%, di atas usia 40 tahun sebesar 3,51%, sedangkan usia di bawah 20 tahun sebesar 3,51%.

Dari tabel di atas terlihat bahwa, sebagian besar responden telah bekerja 5 – 10 tahun sebesar 84,21%. responden yang bekerja di atas 10 tahun sebesar 5,26% dan responden yang bekerja di bawah 5 tahun sebesar 10,53%.

## **5.2. Deskripsi Variabel Penelitian**

Deskripsi variabel penelitian terdiri dari : variabel kompetensi komunikasi, variabel kompetensi kerjasama kelompok, variabel kompetensi kepemimpinan, variabel kompetensi pengambilan keputusan secara analitik dan variabel kinerja.

Berikut ini deskripsi jawaban responden.

**Tabel 5.2. Distribusi Jawaban Responden**

Variabel	Sangat Buruk	Buruk	Normal	Baik	Sangat Baik	Total
Komunikasi	1	7	35	13	1	57
	1,8%	12,3%	61,4%	22,8%	1,8%	100%
Kerjasama	5	22	8	20	2	57
	8,8%	38,6%	14,0%	35,1%	3,5%	100%
Kepemimpinan	2	9	22	16	8	57
	3,5%	15,8%	38,6%	28,1%	14%	100%
Pemutusan	4	11	24	16	2	57
	7,0%	19,3%	42,1%	28,1%	28,1%	100%
Kinerja	0	1	37	17	2	57
	0%	1,8%	64,9%	29,8%	3,5%	100%

Dari Tabel 5.2. didapatkan data bahwa responden memiliki kompetensi komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara analitis di atas 70%, untuk penilaian normal, baik dan sangat baik. Sedangkan untuk kompetensi kerjasama kelompok cukup bervariasi dan cenderung bersifat sangat buruk/buruk (47,4%).

### 5.3. Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kuisioner tentang kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi pengambilan keputusan secara analitis.

Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan koefisien korelasi Product Momen Pearson. Butir kuisioner dinyatakan sah ada 3 syarat, yaitu :

- a. Korelasinya positif.
- b. Nilai  $p \leq 0,05$ .

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS, maka angket tentang kompetensi yang terdiri dari 54 butir dinyatakan valid. Koefisien korelasi yang diperoleh ada pada kisaran 0,2415 – 0,6684. Angket kompetensi dapat dikatakan valid karena nilai  $r$  yang dimiliki tiap butirnya lebih besar dari 0,05.

Uji reliabilitas berorientasi pada satu pengertian bahwa kuisioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data uji reliabilitas dengan menggunakan koefisien *Cronbach Alpha* dengan alat bantu SPSS. Suatu angket dikatakan reliabel jika nilai  $r$  yang dihasilkan adalah positif dan lebih besar dari  $r$  alpha tabel.

**Tabel 5.3. Reliabilitas**

Variabel	Alpha
X <sub>1</sub>	0,8388
X <sub>2</sub>	0,7599
X <sub>3</sub>	0,8334
X <sub>4</sub>	0,7790

Variabel komunitas mempunyai  $r$  alpha sebesar 0,8388, variabel kerjasama kelompok mempunyai  $r$  alpha sebesar 0,7599, variabel kepemimpinan mempunyai  $r$  alpha sebesar 0,8334 dan variabel pengambilan keputusan mempunyai  $r$  alpha sebesar 0,7790.

Dari keempat nilai  $r$  alpha yang dihasilkan bernilai positif dan lebih besar dari 0,05 . Hasil keseluruhan instrumen penelitian ini handal dan dapat dilihat pada Tabel 5.3.

#### 5.4. Uji Prasyarat

Uji prasyarat dilakukan terlebih dahulu untuk melihat apakah data bisa dianalisis dengan menggunakan regresi atau tidak. Proses uji prasyarat pada penelitian ini adalah :

##### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas dan variabel terikat atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model yang baik adalah mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal.

Menurut kaidah SPSS, data penelitian dinyatakan normal bila nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05. Dari hasil penelitian nilai signifikansi kinerja sebesar 0,360, nilai signifikansi komunikasi sebesar 0,372, nilai signifikansi kerjasama kelompok 0,28, nilai signifikansi kepemimpinan 0,555 dan nilai signifikansi pengambilan keputusan secara analisis sebesar 0,087. Nilai signifikansi semua variabel lebih besar dari 0,05, sehingga

Dapat ditarik kesimpulan distribusi data normal atau mendekati normal. Hasil ringkasnya dapat dilihat pada Tabel 5.4.

**Tabel 5.4. Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Signifikansi
Y	0,360
X <sub>1</sub>	0,372
X <sub>2</sub>	0,280
X <sub>3</sub>	0,555
X <sub>4</sub>	0,087

## 2. Uji Linieritas

Uji linieritas menurut kaidah SPSS adalah hubungan antara variabel tergantung (Y) akan linier bila nilai signifikansinya beda regresi ke 2 – ke 1 lebih besar dari 0.05. Berdasarkan hasil perhitungan nilai signifikansi variabel komunikasi adalah 0,583, nilai signifikansi variabel kerjasama kelompok adalah 0,749, nilai signifikansi variabel kepemimpinan adalah 0,630 dan nilai signifikansi variabel pengambilan keputusan secara analisis sebesar 0,415. Hasil seluruh variabel mempunyai nilai lebih besar dari 0,05 , hal ini menunjukkan bahwa hubungan variabel tergantung dengan variabel bebas bersifat linier. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 5.5.

**Tabel 5.5. Hasil Uji Linieritas**

Variabel Tergantung	Variabel Bebas	Nilai Sig. Beda ke 2 – ke 1
Y	X <sub>1</sub>	0,583
	X <sub>2</sub>	0,749
	X <sub>3</sub>	0,630
	X <sub>4</sub>	0,415

### 3. Uji Multikolinieritas.

Uji multikolinieritas digunakan untuk menyerahkan ada atau tidaknya hubungan yang sangat tinggi antara sesama variabel bebas (x) dari model regresi. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah koefisien korelasi antar variabel independent haruslah lemah (di bawah 0,5).

**Tabel 5.6. Uji Multikolinieritas**

Variabel		Komunikasi	Kerjasama	Kepemimpinan	Keputusan
X <sub>1</sub>	Pearson Corelation	1,000	0,207	0,273	0,148 V
	Sig (2 – tailed)		0,122	0,036	0,271
X <sub>2</sub>	Pearson Corelation	0,207	1,000	0,196	0,178
	Sig (2 – tailed)	0,122		0,143	0,186
X <sub>3</sub>	Pearson Corelation	0,278	0,196	1,000	- 0,138
	Sig (2 – tailed)	0,036	0,143		0,308
X <sub>4</sub>	Pearson Corelation	0,148	0,178	- 0,138	1,000
	Sig (2 – tailed)	0,271	0,186	0,308	

Korelasi antara komunikasi dengan kerjasama kelompok adalah positif, dengan angka korelasi 0,207. Korelasi antara komunikasi dengan kepemimpinan adalah positif, dengan angka 0,273. Korelasi antara komunikasi dengan pengambilan keputusan adalah 0,418. Korelasi antara kerjasama kerjasama kelompok dengan pengambilan keputusan secara analitis adalah 0,178. Korelasi antara kepemimpinan dengan komunikasi 0,278. Korelasi antara kepemimpinan dengan pengambilan keputusan secara analitis bernilai negatif, dengan angka korelasi 0,138.

Sesuai dengan analisis, korelasi antara variabel-variabel kompetensi komunikasi kompetensi kerjasama kelompok, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi pengambilan keputusan di bawah 0,5 ( $< 0,5$ ), sehingga tidak terjadi multikolinieritas.

#### 4. Uji Heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas untuk menguji apakah dalam model sebuah regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual antara pengamatan yang satu dengan yang lainnya. Jika ada perbedaan varians yang besar, berarti telah terjadi heteroskedestisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedistisitas.

**Tabel 5.7. Uji Heteroskedastisitas**

Variabel		Residual
X <sub>1</sub>	Pearson Corelation	0,033
	Sig (2 – tailed)	0,805
X <sub>2</sub>	Pearson Corelation	0,049
	Sig (2 – tailed)	0,718
X <sub>3</sub>	Pearson Corelation	- 0,092
	Sig (2 – tailed)	0,496
X <sub>4</sub>	Pearson Corelation	0,016
	Sig (2 – tailed)	0,908

Residual variabel komunikasi sig. 0,805, residual variabel kerjasama kelompok sig. 0,718, residual kepemimpinan sig. 0,496 dan residual pengambilan

keputusan 0,908. Residual keempat variabel kompetensi lebih besar dari 0,05, sehingga model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

## 5.5. Analisis Uji Regresi Berganda

### 5.5.1. Koefisien Korelasi Berganda

Koefisien korelasi berganda ( $R$ ) = 0,854 menunjukkan bahwa korelasi/hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah kuat.

### 5.6.2. Koefisien Diterminasi Berganda

Koefisien determinasi dengan jumlah variabel bebas lebih dari dua digunakan Adjusted R Square = 0,709. Artinya besarnya pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama adalah 70,9%, sedangkan sisanya 29,1% disebabkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

**Tabel 5.8. Hasil Analisis Regresi Secara Penuh**

R	Adjusted R Square	F	Sig
0,854	0,709	35,060	0,000

### 5.6.3. Koefisien Regresi Berganda

Persamaan regresi yang bisa dibentuk dari pengaruh antara variabel-variabel kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi keputusan secara analistis terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

$$Y = 92,176 + 0,292 X_1 + 0,541 X_2 + 0,233 X_3 - 1,146 X_4$$

**Tabel 5.9. Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Variabel	B	Beta	t	Sig
Konstanta	92.176		9,708	0,000
X <sub>1</sub>	0.292	0,251	3,247	0,002
X <sub>2</sub>	0.541	0,287	3,782	0,000
X <sub>3</sub>	0.233	0,230	2,959	0,005
X <sub>4</sub>	- 1.146	- 0,725	- 9,596	0,000

Berdasarkan persamaan regresi di atas, nilai koefisien regresi untuk variabel kompetensi komunikasi (X<sub>1</sub>) sebesar 0,292. Pada taraf signifikan 5%, nilai t hitung komunikasi 3,247 maka dapat disimpulkan variabel komunikasi berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansinya sebesar 0,002 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05..

Hasil koefisien regresi variabel kompetensi kerjasama kelompok (X<sub>2</sub>) sebesar 0,541. Pada taraf signifikan 5%, nilai t hitung kerjasama kelompok 3,782 maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang kuat antara kompetensi kerjasama kelompok dengan kinerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansinya sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05.

Variabel kompetensi kepemimpinan (X<sub>3</sub>), nilai regresinya 0,233 . Pada taraf signifikan 5%, nilai t hitung 2,959 maka dapat disimpulkan ada pengaruh antara kompetensi kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansinya sebesar 0,005 yang lebih kecil dari 0,05.

Untuk variabel kompetensi pengambilan keputusan secara analisis (X<sub>4</sub>), mempunyai koefisien regresi 1,146. Pada taraf signifikan 5%, nilai t hitung 9,596 maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang kuat antara kompetensi pengambilan

keputusan secara analitis dengan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansinya sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05.

Nilai konstanta signifikansinya = 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikan 5%. Artinya konstanta berpengaruh terhadap kinerja.

## 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 perana 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](http://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 menejemen 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 pengambil 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 :

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

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  $\beta$  untuk variabel komunikasi bernilai positif, nilainya 0,251. Nilai  $\beta$  untuk variabel kerja sama kelompok bernilai positif, nilainya 0,287. Nilai  $\beta$  untuk variabel kepemimpinan bernilai positif, nilainya 0,230. Nilai  $\beta$  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.

## BAB 7

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka diperoleh simpulan sebagai berikut :

1. Variabel kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi pengambilan keputusan secara analisis secara bersama-sama mempunyai pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Cheil Jedang Indonesia. Hasil analisis diperoleh nilai F sebesar 35.060 dengan signifikansi 0,000. Pengaruh seluruh variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah 70,9%.
2. Variabel kompetensi komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi 0,292 dengan signifikansi 0,002.
3. Variabel kompetensi kerjasama kelompok mempunyai pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,541 dengan signifikansi 0,000.
4. Variabel kompetensi kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Cheil Jedang Indonesia dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,233, signifikansi 0,005.

5. Variabel kompetensi pengambilan keputusan secara analisis mempunyai pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 1,146 bernilai negatif dan signifikansi 0,000.

## 7.2. Saran

Berpijak hasil penelitian dan kajian teori maka disarankan kepada perusahaan untuk mempertimbangkan kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok dan kompetensi kepemimpinan dalam penilai kinerja karyawan. Kompetensi pengambilan keputusan secara analitis selayaknya ditumbuh kembangkan pada seluruh karyawan sesuai prosedur dan aturan perusahaan. Keputusan yang cepat serta didukung fakta / data yang akurat sangat dibutuhkan dalam dunia usaha yang makin mengglobal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong. M , 1998. *Performance Management*. Clays, Ltd. St. Ives ple, England.
- Bacal R 2001, *Performance Management*. Edisi Bahasa Indonesia. Sun. Jakarta.
- Bittel L.R dan Newsrom J.W , 1996, *Pedoman Penyelia*, Pustaka. Binaman Pressindo. LPPM. Jakarta.
- Boulter. N, Dalziel. M dan Hill. J, 1996, *People and Competencies*, Bidlles, Ltd. London.
- Cira, D.J dan Benjamin, E.R ,1998, *Competency Based Pay : A Concept in Evolution. Compensation and Benefits Review*, September-October, 21-28.
- Diana. A., dan Tjiptono. F., 2001 , *Total Quality Mngement*, Edisi Revisi, Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Fitriyadi, 2002. Pengaruh Kompetensi Skill, Knowledge, Ability Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja PD Bangun BuanaPropinsi Kalimantan Selatan. *Tesis Pascasarjana Universitas Airlangga*. Surabaya.
- Green P.C., 1999. *Building Robust Competencies*. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Hariandja, M.T.E, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta.
- Hitt A.M, Ireland D., dan Hoskisson E.R., 1997, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hutapea P., 2001, *Competencies Based Integrated HR System* ([http : www.HRD Club](http://www.HRDClub), diakses 2 Pebruari 2001).
- Kartikawangi D., 2002, *Karakteristik Sumber Daya Manusia yang Dibutuhkan Dunia Industri Organisasi Dalam Menghadapi Globalisasi* ,Atma Nan Jaya, Jakarta.
- Kartono K., 2001, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kenna. Mc. E. dan Beech. N., 1995, *The Essence Of MSDM*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit Andi , Yogyakarta.
- Lucky. E., 2000, Peran Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Sales Force, *Usahawan* no.12 Th. XXIX. Desember 2000.

- Mason. D.R. dan Lind A.D., 1999, *Statistik Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Edisi Kesembilan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mathis R.L dan Jackson J.H, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Papu J., 2001, *Teamwork*, (<http://www.e-psikologi.com>., diakses 18 Juni 2001).
- Prawirosentono S., 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Rahmanto I., 2002, *Penilaian Kinerja dan Imbalan : Suatu Alternatif Keluar Dari Krisis*, (<http://www.Feupak.web.id>., diakses 29 Juli 2002),
- Riyono. B dan Zulaifah. E., 2001. *Psikologi Kepemimpinan*, Unit Publikasi Fakultas Psikologi, UGM, Yogyakarta.
- Robbins. P.S.,2002, *Prinsip-prinsip Perlaku Organisasi*. Edisi kelima , Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ruky. A., 2001, *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia, Jakarta.
- Santoso .S., 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Siagian P.S., 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono ,1998, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Sulaiaman W., 2002, *Jalan Pintas Menguasai SPSS 10*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Sunu. P., 1999, *Peran SDM dalam Penerapan ISO 9000*, Grasindo , Jakarta.
- Tjiptono. F., 1997, *Prinsip-prinsip Total Quality Service*, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Usmara A., 2002, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Amara Books, Yogyakarta.
- Zainun. B., 2001 , *SDM Indonesia*, Penerbit Toko Gunung Agung , Jakarta.