

**PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN DAN
KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT
ANGKASA PURA II (PERSERO) KANTOR CABANG
BANDAR UDARA SULTAN SYARIF KASIM II PEKANBARU**

Aznuriyandi¹

Susi Hendriani¹

Machasin¹

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the magnitude of influence look competence, leadership and communication on employee performance PT. Angkasa Pura II (Persero) Branch airport Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.

The data were obtained from employees of PT. Angkasa Pura II (Persero) Branch airport Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru through observation and questionnaires. Based on the results of research and calculation of the t test showed that the competencies, leadership and communication in partial effect on employee performance at PT. Angkasa Pura II (Persero) Branch airport Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru. Then simultaneously with the calculation of F test Competencies, Leadership and Communication influence on employee performance at PT. Angkasa Pura II (Persero) Branch airport Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru..

Keywords: competence, leadership, communication, performance

¹ Program Magister Sains Manajemen Universitas Riau. Universitas Riau, Kampus Bina Widya KM. 12.5 Simpang Baru, Pekanbaru 28293. Telp. 0761-63277.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh kompetensi, kepemimpinan, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II. Data penelitian didapat dari karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II melalui observasi dan wawancara. Berdasarkan uji statistik yang telah dilakukan bahwa kompetensi, kepemimpinan dan komunikasi secara parsial maupun bersama-sama memiliki pengaruh pada kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II.

Kata kunci: kompetensi, kepemimpinan, komunikasi, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam penilaian kinerja karyawan secara umum yang dilihat dalam *Key Performance Indicator* (KPI) standar yang ditetapkan perusahaan dengan nilai standar 4 dengan rincian sebagai berikut :

- Nilai 4 (sangat baik), untuk hasil kerja di atas 90% dan menemukan hal baru yang di kategorikan sebagai inovasi
- Nilai 3 (baik), untuk hasil kerja diatas 90%
- Nilai 2 (cukup), untuk hasil kerja 70% s/d 90%

- Nilai 1 (tidak baik), untuk hasil kerja kurang dari 70%

Berdasarkan standar ini perusahaan bisa mengukur kinerja karyawan karena bisa memudahkan dalam penilaian. Penilaian KPI dilakukan oleh atasan terhadap seluruh karyawan dengan periode 12 (dua belas) bulan yang dibagi menjadi dua kali masa penilaian yaitu semester I mulai tanggal 1 januari sampai dengan tanggal 30 juni dan semester II mulai tanggal 1 juli sampai tanggal 31 desember 2012.

Tabel 1 : Kinerja Karyawan Tahun 2010-2012 pada PT Angkasa Pura II

No.	Uraian	Realisasi			Rata-rata
		2010	2011	2012	
1	Komitmen pada organisasi	2,5	2,57	2,73	2,60
2	Orientasi pada pelanggan	1,93	2,01	2,1	2,01
3	Kerjasama	2.07	2,1	2,25	2,18
4	Keteraturan dan Keakuratan	2.52	2,55	2,81	2,68
5	Jiwa Kepemimpinan	2,69	2,53	3,3	2,84
6	Pengembangan	2.52	2,67	3,3	2,99
7	Pengambilan Keputusan	2,6	2,73	3,22	2,85
Rata-rata Kinerja		2,43	2,45	2,82	

Sumber : PT Angkasa Pura II Pekanbaru, 2013

Berdasarkan Tabel 1 kinerja karyawan PT Angkasa Pura II

Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru, sebagai salah satu perusahaan yang

mengelola penerbangan Indonesia berupa jasa dapat kita lihat hasil kinerja yang diperoleh dari *Key Performance Indicator* (KPI) rata-rata penilaian menunjukkan pada nilai 2 yang mana pada rincian ini hasil kerja cukup, sehingga dapat kita lihat bahwa kinerja belum optimal.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru”

Tinjauan Pustaka

Kinerja

Dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard dalam Rivai dan Fawzi (2005:15) menyatakan kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa

yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Mathis dan Jackson (2006:113) juga mengemukakan kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* dan motivasi atau *motivation* dan kesempatan atau *opportunity*.

Dalam kondisi pembangunan yang kompetitif dan mengglobal sekarang ini perusahaan memerlukan pegawai yang dapat menunjukkan kinerja (*job performance*) yang tinggi. Mathis-jackson (2006:378) mengartikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan tersebut pada umumnya untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: a. Kuantitas dari hasil, b. Kualitas dari hasil, c. Ketetapan waktu dari hasil, d. Kehadiran, e. Kemampuan bekerja sama. Menurut Bernadin dalam Robbins (2006:260), penilaian kinerja pegawai secara individual dapat dilakukan dengan menggunakan enam kriteria, yaitu:

- a. Kualitas; tingkat pencapaian hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna. Dengan kata lain dapat menyesuaikan beberapa cara ideal dari

penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

- b. Kuantitas; jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, program, atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu; tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *out put* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d. Efektivitas; tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian; tingkat pencapaian seorang pegawai dalam melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari pengawas.
- f. Komitmen kerja; tingkat kesungguhan pegawai dalam berkomitmen untuk kerja dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

Kompetensi

Wibowo (2007:324)

mengemukakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari atau perilaku ditempat kerja. Kinerja dipengaruhi oleh : (a) pengetahuan, kemampuan dan sikap, (b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan dan kepemimpinan. Dengan demikian, karyawan yang unggul adalah karyawan yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dan dengan hasil yang lebih baik dari pada karyawan yang biasa atau rata-rata.

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Wibowo, 2007: 91-93).

a. Communication competency

Dikaitkan dengan tindakan tertentu, seperti; kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain atau menyerap informasi dan pengetahuan, komunikasi tertulis, dan komunikasi nonverbal.

- b. *Self management competency*
Dikaitkan dengan tindakan tertentu, seperti; memotivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
- c. *Technical/operational competency*
Dikaitkan dengan tindakan tertentu, seperti; mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.
- d. *Planning competency*
Dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti; menetapkan tujuan, menilai resiko, dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- e. *Influence competency*
Dikaitkan dengan tindakan yang mempunyai dampak terhadap orang lain, seperti; memaksa melakukan tindakan tertentu dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan operasional. Kompetensi ini melibatkan aspek yang berbeda dari perilaku manusia.
- f. *Interpersonal competency*
Dikaitkan dengan tindakan tertentu, seperti; empati, membangun konsensus, jaringan kerja, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player*.
- g. *Thinking competency*
Meliputi kemampuan, seperti berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
- h. *Organizational competency*
Meliputi beberapa kemampuan, seperti merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, menentukan pekerjaan yang akan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
- i. *Human resources management competency*
Kemampuan dalam bidang; *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, umpan

balik, dan menghargai keberagaman.

j. *Leadership competency*

Dikaitkan dengan tindakan tertentu, seperti; kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasi, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.

k. *Client service competency*

Dikaitkan dengan tindakan tertentu, seperti; kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis, dan komunikasi nonverbal.

l. *Business competency*

Kompetensi yang meliputi; manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis, mengatur keuangan organisasi, dan meningkatkan pendapatan organisasi.

Kepemimpinan

Machasin & andreas (2005:74) mengungkapkan, bahwa hakikat dari

kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi sifat dan perilaku karyawan yang berbeda-beda ke arah tujuan yang sama. Sementara itu Rivai (2009:58-59) dalam hal kepemimpinan menjelaskan istilah *self-leadership* dan *superleadership*. *Self-leadership* adalah apa yang orang lakukan untuk memimpin diri mereka sendiri. Mengembangkan setiap orang untuk menjadi *self-leadership* yang efektif adalah tantangan yang menarik dan berat. Pemimpin yang melakukan ini disebut *Superleadership*. Lebih spesifik, seorang *superleadership* adalah seseorang yang memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri.

Jadi, dapat disimpulkan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Yukl *et al* dalam edy sutrisno (2011:218), menyebutkan empat taksonomi integrasi perilaku kepemimpinan yang efektif, sebagai berikut :

1. Membangun hubungan

Dalam hal ini, seorang pemimpin haruslah membangun hubungan

baik dengan para bawahan dan ataupun rekan kerja lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan sikap/perilaku pemimpin yang selalu memberikan dukungan kepada karyawan. Seorang pimpinan juga harus memberikan perhatian untuk mengembangkan kemampuan bawahan, memberikan bimbingan, berupaya membangun tim, mengelola konflik dengan sebaik-baiknya, serta terus-menerus berupaya untuk membentuk/membangun jaringan.

2. Mencari dan memberi informasi
Seorang pemimpin adalah panutan bawahan, yang mengilhami bawahan melaksanakan pekerjaan. Karenanya, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan memonitor, menjelaskan dan menginformasikan berbagai hal kerja kepada bawahannya.
3. Membuat keputusan
Seorang pemimpin bukan sekedar memimpin, tetapi berwenang memutuskan sesuatu. Karenanya, seorang pemimpin harus mampu merencanakan,

memecahkan masalah, berkonsultasi, dan mendelegasikan wewenang dan tanggung-jawab.

4. Mempengaruhi orang lain

Seorang pemimpin harus mampu menggerakkan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi. Karenanya, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan memotivasi, mengakui, dan memberi imbalan.

Komunikasi

Menurut Rivai dan Mulyadi (2009:336), komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami. Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka (Mulyana, 2002:60).

Komunikasi adalah mengemukakan bahwa komunikasi adalah pentransferan informasi dari seseorang kepada orang lain

(Newstorm dan davis dalam kaswan 2012:151).

Agar seseorang, terutama coach dapat berkomunikasi dengan efektif, dia harus memiliki kompetensi :

1. Menyimak secara aktif

Salah satu komunikasi yang efektif yang disepakati ialah menyimak. Menyimak yang merupakan jembatan yang penting untuk memahami karena hal itu mengubah hubungan secara keseluruhan antara coach dengan klien. Menyimak karyawan dengan sungguh-sungguh membantu anda sebagai pimpinan atau coach lebih siap menangkap isi dengan pengertian yang dimaksud. Lebih dari itu, karena anda juga menghormati mereka melalui menyimak aktif, hasil positif tertentu bisa diprediksi. Yaitu, para pekerja yang didengarkan dengan penuh perhatian cenderung:

- a. Menganggap sudut pandang atau pendapatnya lebih penting
- b. Menyatakan perasaan dan pikirannya lebih jelas

c. Menyimak orang lain lebih hati-hati ketika mereka berbicara

d. Mengurangi pertengkaran

e. Menjadi lebih banyak menerima sudut pandang yang berbeda (Gilley dan Gilley, 2007:42)

2. Mengajukan pertanyaan yang ampuh. Ini merupakan jantungnya *coaching* eksekutif yang efektif karena merupakan salah satu cara terpenting dimana *coach* eksekutif punya dampak langsung untuk membimbing klien dalam mencapai perubahan perilaku dan sasarannya. Melalui pengajuan pertanyaan yang baik, *coach* bisa :

- a. Mendorong klien berpikir, memeriksa, melihat, merasa, terlibat
- b. Mendorong kejelasan berpikir
- c. Memfokuskan perhatian terhadap perilaku/wilayah yang penting
- d. Merangsang jawaban deskriptif, bukan penilaian (menghindari penurunannya menjadi mengkritisi-diri)

- e. Mengecek pemahaman (Dembkowski dkk, 2006:45)
3. Menghargai keragaman. Meskipun kecerdasan emosional itu sangat penting, namun menurut *Universal Integrated Framework* (UIF), sebuah model *Coaching* lintas-budaya, hal itu belum cukup. Kultur amat dibutuhkan dalam proses *coaching* karena anggota organisasi, termasuk *coach* dan klien memiliki latar belakang budaya yang berbeda. Menurut Rossinski (2003), *coach* yang memiliki kompetensi budaya yang memadai akan:
 - a. Mengakui dan menerima perbedaan
 - b. Beradaptasi terhadap perubahan
 - c. Memadukan perbedaan
 - d. Menjadikan perbedaan sebagai daya ungkit
4. Memberi umpan balik
Umpan balik merupakan informasi tentang masa lalu yang disampaikan pada saat ini yang mungkin memengaruhi perilaku di masa yang akan datang (Seasore, dkk. Dalam Wilson dan Gislason, 2010:58). *Coaching* yang efektif sangat sentral dalam proses *Coaching* khususnya dan manajemen kinerja pada umumnya karena memiliki beberapa tujuan, di antaranya:
 - a. Menciptakan dan meningkatkan kesadaran dampak yang dimiliki klien terhadap orang lain
 - b. Menciptakan tingkat pemahaman diri yang lebih besar
 - c. Membangun keterampilan dan/atau ide
 - d. Mengubah perilaku
 - e. Mendorong tindakan yang produktif (Dembskoski dkk, 2006:53).

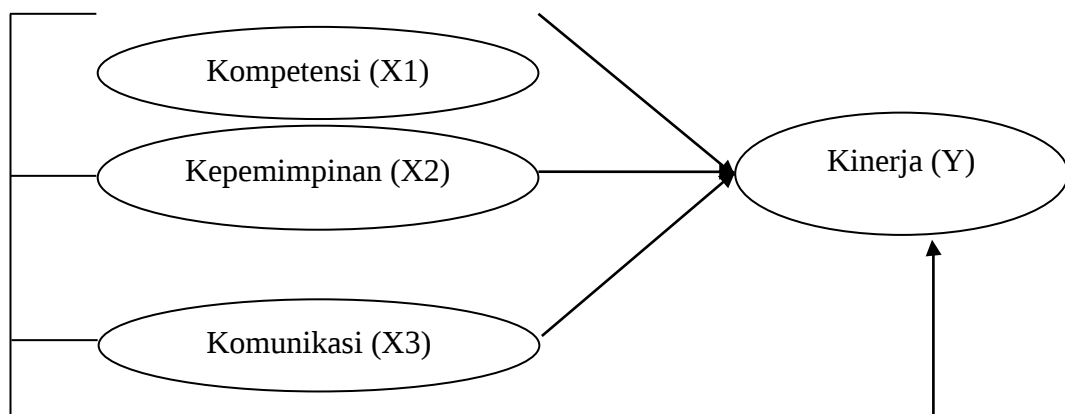
Model Penelitian

Mc Clelland dalam Yuniarsih dan Suwatno (2009:20) mengemukakan Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja yang unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Pengertian kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu mengandung makna bahwa

kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik, dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Kinerja individu akan mempengaruhi kinerja kelompok. Gabungan kinerja individu dan kelompok yang akan menentukan kinerja organisasi secara

keseluruhan. Berdasarkan analisis yang berpedoman pada variabel kompetensi, kepemimpinan dan komunikasi terhadap variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini, dapat disusun sebuah konsep penelitian yang digambarkan dalam model berikut ini:



Gambar 1 : Model Penelitian

Sumber : Mcclelland dalam Yuniarsih dan Suwatno (2009:177), Robbins (2004:163), Rivai dan Mulyadi (2009:336), Stoner (dalam Handoko, 2005:294)

Hipotesis

Hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan variabel Kompetensi, Kepemimpinan dan Komunikasi secara Simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara

Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru

2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Kompetensi karyawan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru

3. Terdapat pengaruh yang signifikan variabel Kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru
4. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Komunikasi karyawan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT Amgkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru yaitu sebanyak 74 orang. Pengambilan sampel secara *Stratified Random Sampling*, sehingga diperoleh sampel yang representative. Rumus untuk menghitung ukuran sampel dari populasi yang diketahui jumlahnya adalah sebagai berikut: (Sulisyanto,2006:100)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana:

n= Jumlah Sampel

N= Jumlah Populasi

e^2 = Tingkat Presisi (Dengan tingkat kepercayaan 5-10%)

maka jumlah sampel penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

$$n = \frac{291}{291(0,1)^2 + 1}$$

$$n = 74 \text{ orang}$$

Analisis Data

Metode analisis regresi linear berganda merupakan suatu metode statistik yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel yaitu variabel bebas (budaya dan kompetensi) dan variabel terikat (kinerja karyawan). Pengaruh antara keduanya ini akan diformulasikan ke dalam persamaan (Sugiyono, 2007:251).

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Y= Kinerja Karyawan

a= Konstanta

X_1 = Variabel
Kompetensi

X_2 = Variabel
Kepemimpin

X_3 = Variabel
Komunikasi

b_1b_2 = Koefiesien
Regresi

e= Kesalahan pengganggu (standar eror)

Uji statistik dilakukan dengan Uji Instrumen, Uji Asumsi Klasik dan Uji Hipotesis.

pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan Skala Likert. Dalam mengukur penilaian per responden menjawab mengenai seluruh item pernyataan variabel yang telah diberi bobot, setelah dilakukan tabulasi terhadap hasil perhitungan masing-masing variabel pada kuesioner yang disebarkan 74 orang responden maka data-data tersebut diproses dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 17.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji Hipotesis (Uji t)

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis secara parsial digunakan uji t, yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi parsial dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$, jika:

1. $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) dapat menerangkan variabel tidak bebas (Y) dan adanya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas yang diuji
2. $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Artinya variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) tidak dapat menerangkan variabel tidak bebas (Y) dan tidak adanya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas yang diuji

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dengan menggunakan metode SPSS, maka hasil analisis adalah:

Tabel 2 : Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Analisa Regresi				
	Koefisien	t_{hitung}	T_{tabel}	Sig	Hasil
Konstanta	-10.260				
Kompetensi (X_1)	.565	4.298	1,992	.000	Signifikan
Kepemimpinan (X_2)	.431	2.396	1,992	.019	Signifikan
Komunikasi (X_3)	.424	2.715	1,992	.008	Signifikan
R	= 0,680				
R square	= 0,463				
F hitung	= 20,094				
F Sign	= 0,000				

Sumber : Data Olahan Hasil Observasi dan Kuesioner, 2014

Artinya adalah sebagai berikut:

1. Variabel Kompetensi (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja (Y) karena t_{hitung} 4,298 > t_{tabel} 1,992 dengan probabilitas (sig ρ) 0.000 < 0,05, maka H_1 diterima.
2. Variabel Kepemimpinan (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja (Y) karena t_{hitung} 2,396 > t_{tabel} 1,992 dengan probabilitas (sig ρ) 0.019 < 0,05, maka H_1 diterima.
3. Variabel Komunikasi (X_3) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja (Y) karena t_{hitung} 2.715 > t_{tabel} 1,992 dengan probabilitas (sig ρ) 0.008 < 0,05, maka H_1 diterima.

Tabel 2 di atas dan dari ketiga variabel bebas yang dimasukkan dalam model regresi, variabel Kompetensi, variabel Kepemimpinan dan variabel Komunikasi berpengaruh signifikan pada $\alpha = 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura II dipengaruhi oleh variabel Kompetensi, variabel Kepemimpinan dan variabel Komunikasi dengan persamaan matematis sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$\hat{Y} = 10.260 + 0,565X_1 + 0,431X_2 + 0,424X_3$$

Konstanta sebesar 10.260 menyatakan bahwa jika variabel bebas dianggap konstan, maka rata-rata kinerja karyawan Kinerja karyawan PT Angkasa Pura II

sebesar 10.260. Koefisien regresi variabel Kompetensi 0,565 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 usaha meningkatkan Kompetensi akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 56,5% dan koefisien regresi variabel Kepemimpinan sebesar 0,431 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 Kepemimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 43,1% serta koefisien regresi Komunikasi sebesar 0,424 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 Komunikasi akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 42,4%.

Uji Determinasi (R^2)

Selanjutnya menguji keterkaitan masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dengan menggunakan uji R^2 (determinasi parsial) dengan bantuan program SPSS 17. Koefisien determinasi partial (R^2) adalah $X_2 > X_3 > X_1$ secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura II.

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan berapa besar variabel bebas mampu menjelaskan variasi

terikat. Dari tabel 2 di atas terlihat nilai koefisien determinasi (R^2) 0,463. Artinya bahwa 46,3% variasi variabel terikat yaitu kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel bebasnya yaitu variabel Kompetensi, Kepemimpinan dan Komunikasi. Sedangkan 53,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Uji F

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis secara bersama-sama digunakan uji F, yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi berganda dan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} pada $\alpha = 0,05$, jika:

1. $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya model regresi berhasil menerangkan pengaruh variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas (Y).
2. $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Artinya model regresi tidak berhasil menerangkan pengaruh variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas (Y).

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 2 di atas terlihat bahwa F_{hitung} lebih besar dari pada F_{tabel} yaitu $20.094 > 2,74$, hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) secara bersama-sama secara berpengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas (Y).

Pembahasan

Analisis regresi memberikan hasil bahwa variabel bebas yang terdiri dari Kompetensi, Kepemimpinan dan Komunikasi dipergunakan dalam penelitian ini secara bersama-sama maupun secara individu mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura II.

Di sisi lain tingkat determinasi variabel-variabel bebas tersebut terhadap variabel tergantung juga cukup tinggi. Angka-angka tersebut menggambarkan adanya pengaruh yang positif dan kuat dari variabel Kompetensi, Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap kinerja karyawan. Analisa secara kualitatif tentang masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

Faktor Kompetensi dalam penelitian ini terbukti secara parsial mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Wibowo (2007:86) .

Dengan demikian kontribusi dari variabel Kompetensi terhadap kinerja yang mencapai 56,5%. Hasil penelitian di atas kiranya sudah sesuai dengan kondisi objektif yang ada adapun indikator dari kompetensi ini yaitu Memotivasi diri, Bertindak dengan percaya diri, Mengerjakan tugas kantor, Bekerja dengan teknologi komputer, Menetapkan tujuan dan Menilai resiko dalam bekerja masih perlu ditingkatkan. Namun demikian bentuk-bentuk Kompetensi ini tentunya sangat tergantung dari pada pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan Pada PT Angkasa Pura II dalam meningkatkan kemampuannya lagi.

Variabel Kepemimpinan dalam penelitian ini terbukti mampu memberikan kontribusi yang positif dan signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Artinya, seseorang yang mempunyai kepemimpinan tinggi dalam bekerja maka dapat dilihat dari tanggung jawab, ketepatan waktu, dan ketaatan/kepatuhannya dalam bekerja. Dengan demikian kontribusi dari variabel Kepemimpinan terhadap kinerja yang mencapai 43,1%.

Dalam penelitian ini terbukti Komunikasi memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura II. Variabel komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Komunikasi adalah suatu penyampaian energi dari suatu tempat ke tempat yang lain (seperti dalam sistem sarat ataupun penyampaian gelombang-gelombang suara) (Edy sutrisno, 2011:47). Kontribusi dari variabel Komunikasi

terhadap kinerja yang mencapai 42,4%.

Hubungan dan pengaruh yang signifikan ini memberi arti bahwa tingkat Komunikasi meningkat maka kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura II juga cenderung meningkat pula, demikian sebaliknya bila Komunikasi menurun maka terhadap kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura II cenderung menurun.

Kompetensi, Kepemimpinan dan Komunikasi berdasarkan hasil penelitian telah terbukti secara signifikan mempengaruhi kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura II. Secara keseluruhan ketiga variabel tersebut mempengaruhi kinerja nilai koefisien determinasi (R^2) 0,463. Artinya bahwa 46,3% variasi variabel terikat yaitu kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variasi variabel bebasnya yaitu variabel Kompetensi, Kepemimpinan dan Komunikasi. Sedangkan 53,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Konstanta sebesar 10.260 menyatakan bahwa jika variabel bebas dianggap konstan, maka rata-rata kinerja karyawan Kinerja karyawan PT Angkasa Pura II

sebesar 10.260. Koefisien regresi variabel Kompetensi 0,565 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 usaha meningkatkan Kompetensi akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 56,5% dan koefisien regresi variabel Kepemimpinan sebesar 0,431 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 Kepemimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 43,1% serta koefisien regresi Komunikasi sebesar 0,424 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 Komunikasi akan meningkatkan kinerja karyawan 42,4%.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 2 di atas terlihat bahwa F_{hitung} lebih besar dari pada F_{tabel} yaitu $20.094 > 2,74$, hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) secara bersama-sama secara berpengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas (Y)

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada Karyawan Pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor

Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Faktor Kompetensi, Kepemimpinan dan Komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru dan mempunyai pengaruh positif atau searah terhadap kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa :

- a. Jika Kompetensi meningkat maka kinerja Karyawan juga meningkat dan sebaliknya. Peningkatan Kompetensi dalam bentuk meningkatnya kompetensi manajemen diri, meningkatnya kompetensi teknis, meningkatnya kompetensi perencanaan dan lain-lain.
- b. Jika Kepemimpinan meningkat maka kinerja Karyawan juga akan meningkat. Peningkatan Kepemimpinan dalam bentuk kemampuan membangun hubungan, kemampuan mencari dan memberi

informasi, kemampuan membuat keputusan dan kemampuan mempengaruhi orang lain.

- c. Jika Komunikasi meningkat maka kinerja Karyawan juga meningkat. Peningkatan Komunikasi dalam bentuk meningkatnya cara berkomunikasi berupa menyimak setiap pembicaraan, menghargai keragaman dan memberi umpan balik setiap melakukan komunikasi baik verbal atau pun non verbal.
2. Secara simultan atau secara bersama-sama diperoleh hasil bahwa faktor Kompetensi, Kepemimpinan dan Komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru.
3. Dalam penelitian variabel bebas yang secara parsial yang paling dominan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara

Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru adalah faktor Kompetensi kerja. Dengan adanya pemberian pelatihan-pelatihan dalam peningkatan kompetensi yang dimiliki karyawan bisa berupa pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sehingga kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru akan meningkat.

Saran

Menindaklanjuti kesimpulan dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan beberapa rekomendasi sekaligus saran-saran sebagai berikut:

1. Faktor Kompetensi berdasarkan hasil penelitian mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru. Kompetensi Karyawan hendaknya dapat diperhatikan untuk dapat menjaga konsistensi Karyawan dimasa yang akan datang.

Pemberian pelatihan-pelatihan serta bisa memberi kesempatan lagi untuk melanjutkan pendidikan semua itu tujuan dalam peningkatan kompetensi karyawan. Hal ini bisa berupa pengetahuan, keterampilan dan kemampuan juga termasuk dalam Kompetensi bagi karyawan sehingga dalam melakukan aktifitas dalam bekerja akan semakin baik.

2. Faktor Kepemimpinan berdasarkan hasil penelitian mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan. Kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan, peningkatan Kepemimpinan dalam bentuk kemampuan membangun hubungan, kemampuan mencari dan memberi informasi, kemampuan membuat keputusan dan kemampuan mempengaruhi orang lain.
3. Komunikasi dalam penelitian ini memiliki pengaruh terhadap kinerja Karyawan, dengan demikian Komunikasi dapat membantu dalam peningkatan kinerja Karyawan. Peningkatan

Komunikasi dalam bentuk menyimak setiap pembicaraan, menghargai keragaman dan memberi umpan balik setiap melakukan komunikasi baik verbal atau pun non verbal.

4. Dalam hal pengembangan sumber daya manusia hendaknya pihak PT Angkasa Pura II memperhatikan Karyawan sebagai individu secara utuh bukan semata-mata sebagai faktor produksi. Tidak hanya melalui keterampilan dan kepandaian saja, tetapi juga Kompetensi, Kepemimpinan dan Komunikasi perlu mendapat perhatian yang serius, sebab faktor-faktor ini menentukan tercapainya peningkatan kinerja dari Karyawan itu sendiri.
5. Dalam hal objek penelitian yang akan dilakukan oleh penelliti-peneliti berikutnya disarankan untuk meneliti lebih lanjut variabel yang lain yang dapat mempengaruhi kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru dari objek penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Devito, Joseph. (2004). *Komunikasi Antar Manusia*. (Edisi Ke – 5). Professional Books
- Fuad, Noor dan Ahmad, Gofur. 2009. *Integreted Human Resources Development*. Jakarta: PT Grasindo 18
- Gibson, Ivansevich, Donnelly (alih bahasa Nunuk Adiarni), 1996, *Organisasi Perilaku Struktur dan Proses*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gozali, Iman, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*, BP UNDIP, Semarang
- Isyandi, B, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Global*, UNRI Press, Pekanbaru
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kampus IPB Taman Kencana Bogor : IPB Press.
- Kaswan, 2012. *Coaching Dan Mentoring*, Bandung : Alfabeta
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta : ANDI.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira, Tb Sjafr. 2009. *Bisnis, Manajemen, dan Sumber Daya Manusia*. Bogor : IPB Press Kampus IPB Taman Kencana Bogor
- Manopo, Christine. 2011. *Competency Based Talent and Performance Management System*. Jakarta : Salemba Empat.
- Martini, Hari. 2010. *Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan PT. PAL INDONESIA (Persero*. <http://id.scribd.com/doc/53441853/Pembahasan>.
- Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Unit Penerbit Akademi Manajemen Perusahaan YPKN, Yogyakarta.
- Machasin & Andreas. 2005. *Reformasi Kepemimpinan Birokrasi Pemerintah; Antara Idealisme dan Realitas*. Lingkaran. Yogyakarta.
- Mathis, Robert L dan John H Jackson, 2006, *Human Resource Management*, terjemahan, Edisi

- Kesepuluh, Jakarta, Salemba Empat.
- Murdiyoko, Sapto. 2007. *Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. SRITEX Sukoharjo*.
<http://edt.eprints.ums.ac.id/10559/1/SAPTO-COVER.pdf>.
- Nurmasyah SR, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UNILAK Press, Pekanbaru
- Pasolong, Harbani. (2010). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Fawzi, Ahmad. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2009, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, (2006), *Prilaku Organisasi, Management, New Jersey*, Penerbit Prentice Hall Inc
- Sarjono, Haryadi dan Julianita, Winda. (2011). *SPSS vs LISREL sebuah pengantar, aplikasi untuk riset*. Salemba Empat, Jakarta.
- Suliyanto. 2006. *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: Andi
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Kencana, Jakarta.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Edisi Pertama, Cetakan ke-2, Penerbit Kencana, Jakarta.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Edisi Pertama, Cetakan ke-2, Penerbit Kencana, Jakarta.
- Sugiyono. 2007. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Suharyadi, Purwanto. (2009). *Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Bandung. Salemba empat Buku 1 dan 2 edisi 2
- Suprpto, Tommy. 2006. *Pengantar Teori Komunikasi*, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Media Pressindo.
- Vardiansyah, Dani, 2005, *Pengantar Ilmu Komunikasi: Pendekatan*

Taksonomi Konseptual Ghalia
Indonesia, Jakarta.

Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*,
PT. Rajagrafindo Persada,
Jakarta.

Yukl, G., A. Gordon, & T. Taber.
2002. A Hierarchical Taxonomy
of Leadership Behavior:
Integrating a Half Century of
Behavior Research. *Journal of
Leadership and Organizational
Studies*. Vol.9. No.1. p.15-32