

## PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KPPBC TIPE MADYA PABEAN TANJUNG PERAK SURABAYA

Eddy Yunus

*eddyyunus67@yahoo.com*

Program Pascasarjana Universitas Narotama Surabaya

### ABSTRACT

*This research aims to analyze the extent to which communication skills, teamwork, leadership and disconnection opinion affect employee performance of KPPBC Customs Office Middle Type Tanjung Perak Surabaya. The total population is 334 people who are employees KPBBBC Customs Office Middle Type Tanjung Perak Surabaya. The Object of this study is 25% of the population that is as much as 83 respondents. The analyzes were performed using multiple linear regression analysis were used to prove the effect of independent variable (X) to the bound variable (Y). The result of this research is, employee communication skills is an obstacle to the success of a work group or team work. Communications will generate positive synergy within the group. Good communication will be created through an organized effort by a leader who can mobilize, align, leading the group, and have the ability to explain the ideas that can be accepted by others. Good decision is a decision resulting from a thorough analysis of a problem, and decisions affect employee performance improvement.*

*Key words: communication skill, team cooperation, leadership, decision making, and employee performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis sejauh mana kemampuan berkomunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pemutusan pendapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. Jumlah keseluruhan populasinya adalah 334 orang yang merupakan pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. Objek penelitian ini adalah 25% dari populasi yaitu sebanyak 83 responden. Analisa dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk membuktikan pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Hasil dari penelitian ini adalah, kemampuan berkomunikasi pegawai merupakan penghambat bagi suksesnya pekerjaan kelompok atau suatu tim kerja. Komunikasi akan menghasilkan sinergi positif dalam kelompok. Komunikasi yang baik akan tercipta melalui usaha yang terorganisasi oleh seorang pemimpin yang mampu memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, dan memiliki kemampuan menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima oleh orang lain. Keputusan yang baik adalah keputusan yang dihasilkan dari analisis menyeluruh terhadap suatu masalah, dan keputusan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Kata kunci : kemampuan berkomunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan, pemutusan pendapat, dan kinerja pegawai.

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal, pelaksanaan kegiatan tidak akan terselesaikan dengan baik.

Menurut Byrd (2011:5), Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset yang paling penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Karyawan dapat menjadi potensi bila dikelola dengan baik dan benar, tetapi akan menjadi beban apabila salah kelola.

Pengelolaan sumber daya manusia

akan mempengaruhi kinerja organisasi. Pengelolaan sumber daya dapat dilakukan dengan mengatur berbagai keahlian yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Pengelolaan dalam konteks ini terkait dengan praktek manajemen dan berbagai sarasanya yang cukup luas, sehingga tidak terbatas hanya pada pegawai operasional semata, namun juga meliputi aspek manajerial. Pramudyo (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha menggunakan pengaruh untuk mendorong individu mencapai suatu tujuan, sedang menurut Irawati (2004:7), kemampuan berkomunikasi dalam memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi pemimpin. Pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain, karena itu pemberian perintah, menyampaikan informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai. Menurut Friska (2004:7), top manajemen dalam organisasi mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan yang bersifat menyeluruh dalam arti bahwa keputusannya akan mempunyai implikasi yang luas terhadap seluruh organisasi.

Dari beberapa pendapat tentang pemimpin dan kepemimpinan di atas, pegawai bersama atasan masing-masing bisa saja menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja yang harus dicapai serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas.

Berdasarkan uraian tentang standar kinerja dan peningkatan kinerja ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan organisasi. Penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif. Untuk mendukung penilaian kinerja yang objektif, maka dukungan dari tiap manajemen berupa pengarahan dan dukungan sumber daya akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang objektif.

Faktor penilaian objektif memfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur, misalnya kuantitas, kualitas, kehadiran dan sebagainya, sedangkan faktor-faktor subjektif cenderung berupa opini seperti menyerupai sikap, kepribadian, penyesuaian diri dan sebagainya. Faktor-faktor subjektif seperti pendapat dinilai dengan meyakinkan bila didukung oleh kejadian-kejadian yang terdokumentasi. Dengan pertimbangan faktor-faktor tersebut di atas dalam penilaian kinerja harus benar-benar objektif yaitu dengan mengukur kinerja pegawai yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja yang objektif akan memberikan *feed back* yang tepat terhadap perubahan perilaku ke arah peningkatan produktivitas kinerja yang diharapkan.

Dalam mengukur kinerja masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya (Winarti, 2007:256). Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan oleh orang di pekerjaannya. Dalam arti, kriteria pekerjaan menjelaskan apa-apa yang sudah dibayar oleh organisasi untuk dikerjakan oleh para karyawannya. Oleh karena itu, kriteria-kriteria ini penting. Kinerja Individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada setiap karyawan.

(Armstrong, 1998:102-103), mengemukakan bahwa 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 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.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, instansi dituntut untuk memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, termasuk dilingkungan KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. Salah satu konsep yang diajukan untuk menjawab perkembangan perdagangan internasional dan menanggapi tuntutan masyarakat dunia usaha adalah pembentukan kantor modern yang diwujudkan dalam bentuk Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Utama (KPU) dan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya (KPPBC Tipe Madya).

Upaya ini merupakan salah satu bentuk pembaharuan administratif kepabean dan cukai yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pelayanan dan kemampuan DJBC dalam meningkatkan efisiensi pelayanan dan efektifitas pengawasan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan berlandaskan pada prinsip-prinsip "Good Governance". Mengelola Sumber Daya Manusia di organisasi dengan berbagai ragam sifat, sikap dan kemampuan manusia agar mereka dapat bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan organisasi. 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.

Kinerja pegawai merupakan interaksi antara motivasi dan kemampuan, dimana kinerja merupakan hal penting yang dibutuhkan dalam rangka menunjang pencapaian tujuan organisasi (Yunus, 2010)

Prawirosentono (1999), menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian

hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para pegawai secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan. Dalam hal ini, seorang pegawai harus diberitahu tentang hasil pekerjaannya, dalam arti baik, sedang atau kurang. Pegawai akan terdorong untuk berperilaku baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) dibawah standar. Menurut Nurmianto (2006:41), bahwa kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan.

Penilaian kinerja pegawai sebagai perilaku dalam organisasi dengan membuat ukuran kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Standar penilaian kinerja suatu organisasi harus dapat diproyeksikan kedalam standar kinerja para pegawai sesuai dengan unit kerjanya. Evaluasi kinerja harus dilakukan secara terus menerus agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Dhermawan *et al.* (2012: 59) kinerja pegawai salah satunya dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan pegawai. Kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan. Kompetensi, berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

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

Indikator penilaian kinerja meliputi tiga kelompok yaitu hasil kerja yang berhubungan dengan kemampuan pegawai, pelayanan pelanggan dan peningkatan pegawai. Penilaian kinerja yang sudah ada perlu dilengkapi dengan kompetensi yang berhubungan dengan *skill* dan *knowledge* yaitu, komunikasi, kerjasama kelompok, ke-

pemimpinan dan pengambilan keputusan secara analitis. Penambahan kompetensi dalam penilaian kinerja diharapkan dapat memperbaiki proses penilaian kinerja pegawai. Oleh karena itu dirasa perlu untuk mengupas lebih lanjut dalam suatu penelitian tentang, Analisis kemampuan berkomunikasi dimana kemampuan berkomunikasi merupakan faktor penentu kesuksesan setiap individu maupun organisasi untuk bertahan dalam persaingan bisnis yang sangat kompetitif saat ini dan di perlukan dalam setiap kondisi misalnya pada saat mempersiapkan sebuah presentasi bisnis, menyampaikan ide-ide atau gagasan dalam suatu rapat negosiasi bisnis, melatih tim, membangun sebuah tim kerja dan dalam setiap aktivitas organisasi (Nurrohm, 2009:7) kerjasama kelompok, kepemimpinan, pemutusan pendapat secara analisis terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. Kerjasama tim berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer oleh karena itu perusahaan terutama para manajer hendaknya memberikan kepercayaan-pada anggota tim atas tugas yang terlaksana dengan baik sehingga akan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat dan tangkas, memberikan tantangan kepada tim karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut akan membentuk semangat persatuan, kebanggaan, dan kesatuan lain (Poernomo, 2006: 107-108)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji sejauh mana keterkaitan antara variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai.

## TINJAUAN TEORETIS

Dalam penelitian tentang Kompetensi Kinerja pengembangan sumber daya manusia, hasil penelitian yang bisa dijadikan bahan perbandingan adalah penelitian yang dilakukan oleh Fitriyadi (2001). Hasil penelitiannya menunjukkan variabel kompetensi *skill* teknis, kompetensi *skill* non teknis, *knowledge* dan *ability* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kiner

ja pegawai. Variabel-variabel tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan menurut Widyatmini dan Hakim. L (2008), kompetensi memberikan kontribusi sebesar 48,9 % terhadap variasi yang terjadi pada kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin tinggi kinerja pegawai. Menurut Denni, A. Jamaran, (2010), sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi merupakan cara formal pembentukan ketrampilan dan perilaku karyawan untuk berhasil dalam perannya saat ini demi pertumbuhan organisasi dimasa depan.

Penelitian yang dilakukan Jamaran, *et al.* (2010) menyimpulkan bahwa salah satu manfaat utama penggunaan kompetensi dalam organisasi adalah menggerakkan sumber daya manusia ke arah target yang ingin dicapai perusahaan. Disamping itu kompetensi akan mendorong pegawai 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 hasil-hasil penelitian yang dipaparkan di atas, tampak bahwa beberapa peneliti belum sepenuhnya menjelaskan lebih lanjut tentang faktor-faktor kompetensi yang berbasis SKA terhadap kinerja, sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia.

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, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama (Armstrong, 1998). Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau *input* yang harus didaya

gunakan 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 pegawai.

Bacal (2001) mengemukakan bahwa, manajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang beberapa aspek. Aspek-aspek tersebut terangkum dalam unsur-unsur berikut: 1. Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para pegawai. 2. Seberapa besar kontribusi pekerjaan pegawai bagi pencapaian tujuan organisasi. 3. Apa arti konkretnya "melakukan pekerjaan yang baik". 4. Bagaimana pegawai dan penyediaanya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja pegawai yang sudah ada sekarang. 5. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.

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

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 pegawai lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja pegawai.

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

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

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

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

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. (Boulter *et. al*, 1996). Berdasarkan uraian tersebut maka 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 secara berurutan adalah sebagai berikut: *Skill, Knowledge, Self Concept, Self Image, Trait* dan *Motive*.

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.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif. Kesimpulan ini sesuai dengan yang dikatakan Michael Armstrong (1998), bahwa kompetensi adalah *knowledge, skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya.

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 ham-

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

Menurut Tjiptono (1997), ciri-ciri proses komunikasi yang ideal yaitu: 1. Bisa menghasilkan efektifitas yang lebih besar. 2. Dapat menempatkan orang-orang pada posisi 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 antara 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.

Keberadaan sistem informasi yang tepat merupakan alat penting bagi 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*)

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 organisasi.

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 pegawai akan saling mengingatkan untuk bekerja dengan benar, karena keberhasilan pekerjaan atau pencapaian unit kerja sangat tergantung pada semua pegawai dalam melakukan tugas masing-masing. Cara ini sangat efektif untuk meningkatkan semangat kerja team dan mengurangi friksi dan konflik yang terjadi.

Tjiptono (1997), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim-tim khusus dalam perusahaan 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 mengenai 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), menyatakan bahwa suatu tim kerja akan 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*.

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

Kepemimpinan adalah kemampuan se-

orang 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 pegawai merasa bebas tapi penuh tanggung jawab.

Riyono dan Zulaifah (2001), menyatakan 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.

Lucky (2000), menyatakan 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 menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi dimana pegawai merasa bebas tapi penuh tanggungjawab.

Pengambilan keputusan secara analitis merupakan salah satu aspek fundamental dalam organisasi. Pengambilan keputusan bukan menjadi wewenang tunggal pimpinan atau manager. Pegawai 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), menyatakan bahwa kualitas keputusan manajer sangat penting peranannya karena kualitas keputusan tersebut secara langsung mempengaruhi peluang karir, penghargaan (*reward*) dan kepuasan kerja. Selain itu keputusan manajerial juga 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 aspek-aspek evaluasinya antaralain (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 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 sistematis lebih berpeluang untuk berhasil dibandingkan dengan pimpinan yang meng-

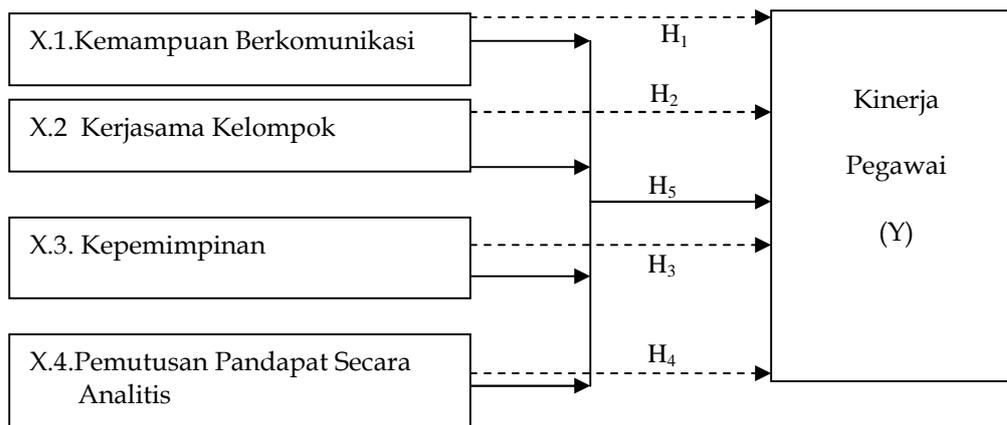
gunakan pendekatan model yang bersifat informal. Kombinasi dari keduanya dapat digunakan sebagai alternatif yang dapat dipilih oleh pimpinan. Setiap pimpinan dapat memilih berbagai pendekatan yang dianggap paling sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi (Sunu, 1999).

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

Kerangka konseptual dalam penelitian ini menjelaskan bahwa kompetensi sumber daya manusia dapat dipengaruhi dari komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pemutusan pendapat secara analitis, sehingga untuk memperjelas penelitian maka digambarkan rerangka konseptual seperti pada gambar 1.

Kompetensi kinerja dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna, lebih konsisten dan efektif, di bandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja rata-rata. Menurut Mc.Clelland (1987) (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 manajerial.

Pegawai-pegawai yang ditempatkan pada tugas-tugas tersebut akan mengetahui kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan, serta cara apa yang harus di tempuh untuk mencapai promosi ke jenjang posisi berikutnya.



**Gambar 1**  
**Rerangka Konseptual**

Keterangan :

- ▶ : pengaruh secara simultan
- - - - -▶ : pengaruh secara parsial

KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya sendiri hanya akan mempromosikan pegawai yang memenuhi kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan.

Menurut Hartati, I (2005:78) Perhatian terhadap pelaksanaan kompetensi pegawai dalam menunjang pelaksanaan pekerjaan perlu mendapat perhatian. Hal ini dikarenakan memberikan pengaruh yang signifikan namun perlu ditingkatkan secara berkesinambungan guna meningkatkan tingkat kinerja yang lebih optimal. Perubahan lingkungan yang cepat dan tuntutan kualitas pelayanan dari masyarakat memerlukan kemampuan kompetensi pegawai untuk lebih profesional dan lebih baik lagi.

Berdasarkan pada hubungan variabel yang disusun dari berbagai teori, dianalisis secara kritis dan sistematis serta mengacu pada rerangka konseptual, maka penulis membuat hipotesis dalam penelitian ini yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Kemampuan berkomunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya;
- H<sub>2</sub>: Kerjasama kelompok berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak

Surabaya;

H<sub>3</sub>: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya;

H<sub>4</sub>: Pemutusan pendapat secara analisis berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya;

H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh secara simultan kompetensi komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pemutusan pendapat secara analisis terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya;

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dirancang untuk menjawab permasalahan yang telah dikemukakan di atas, tujuan yang ingin dicapai dan sekaligus menguji hipotesis. Penelitian ini termasuk jenis penelitian survey. Namun penelitian ini juga termasuk penelitian penjelasan (explanatory research) yaitu karena berusaha menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, sedangkan analisis data menggunakan pendekatan analitis, karena menganalisis data sampel dengan statistik induktif dan statistik deskriptif yang digeneralisir untuk

kesimpulan populasi (Arikunto, S, 2002). Data yang dikumpulkan merupakan data yang bersifat *cross sectional* yang diperoleh dari responden dalam merespon item-item yang berkaitan dengan variabel-variabel kemampuan berkomunikasi, bekerjasama, kepemimpinan, pemutusan pendapat secara analitis, dan kinerja pegawai.

### Klasifikasi Variabel

Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dibedakan menjadi variabel terikat/dependen (Y) dan variabel bebas/independen (X). Dalam penelitian ini variabel terikat/dependen (Y) adalah kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya, sedangkan variabel bebas/independen (X) dalam penelitian ini yaitu, kemampuan berkomunikasi ( $X_1$ ), kerjasama kelompok ( $X_2$ ), kepemimpinan ( $X_3$ ) dan pengambilan keputusan secara analitis ( $X_4$ ).

### Definisi Operasional Variabel

1. Kemampuan berkomunikasi ( $X_1$ ) 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 di atas kepentingan pribadi.
3. Kepemimpinan ( $X_3$ ) adalah kemampuan dalam mengemukakan dan mewujudkan visi organisasi melalui rencana menghadapi suatu perubahan, menciptakan anggota tim 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 objektif.

5. Kinerja (Y) adalah elemen kunci dari proses manajemen organisasi. Untuk mengatur pegawai dalam meningkatkan kompetensi mereka, maka digunakan penilaian kinerja sebagai tolak ukur proses penilaian formal atas hasil kerja pegawai yang dilakukan oleh penilai.

### Populasi

Populasi merupakan keseluruhan objek penelitian yang terdiri dari manusia, benda-benda, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, peristiwa-peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian (Nawawi, 1985). Singarimbun, M. dan S. Effendi (1987), menyatakan bahwa, populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang cirinya akan diduga.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya yang berjumlah 334 orang.

### Sampel

Apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi/sensus. Selanjutnya jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10%-20% atau 20%-25% atau lebih (Arikunto, 2006:115). Berpegang dari pendapat tersebut maka sampel penelitian ini menggunakan 25% dari jumlah keseluruhan populasi pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya, sehingga sampelnya berjumlah 83 orang pegawai.

### Prosedur Pengumpulan Data

Sumber data yang didapat dari objek penelitian yang berkaitan dengan faktor-faktor kompetensi pegawai yang terdiri dari komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara analisis. Data primer diperoleh dari responden dengan cara pengisian kuisioner yang disediakan. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen atau laporan tentang

kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. Hasil penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh perusahaan dilakukan setiap 6 bulan sekali.

### Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan mengukur tingkat korelasi antara variabel independen dan dependen, menggunakan analisis regresi linier berganda (*multiple regresi analysis*) yang merupakan analisis yang berkaitan dengan satu variabel tidak bebas dengan dua atau lebih variabel bebas lain, termasuk didalamnya *dummy* variabel. Data yang diperoleh akan dianalisis dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e \dots\dots \text{Ghozali, (dalam Wahyudiono, 2011)}$$

Dimana :

- Y = kinerja pegawai
- a = konstanta
- X<sub>1</sub> = kemampuan berkomunikasi
- X<sub>2</sub> = kerjasama kelompok
- X<sub>3</sub> = kepemimpinan
- X<sub>4</sub> = pemutusan pendapat secara analisis
- b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, b<sub>4</sub>, = koefisien parsial
- e = variabel pengganggu

Pengujian hipotesis 1, 2, 3, 3, dan 5 digunakan uji t, uji t digunakan untuk menguji secara parsial Variabel bebas (X) terhadap variabel (Y).

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas ini digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat untuk mengukur apa yang ingin kita ukur atau apakah alat ukur tersebut telah tepat mengukur apa yang diukur.

Untuk mempermudah analisis digunakan bantuan komputer program SPSS. Hasil analisis (*r* hitung) dibandingkan dengan *r* tabel *product-moment*. Item pertanyaan yang  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka item tersebut dinyatakan gugur dan harus dibuang untuk diganti dengan item baru. Sebaliknya apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka item pertanyaan itu di-

nyatakan valid.

Hasil uji validitas untuk variabel independen (X) dan dependen (Y) yang terlihat pada tabel di atas menunjukkan nilai koefisien korelasi masing-masing item memiliki nilai positif serta signifikan diatas  $r_{tabel}$  (0,220). Oleh karena itu, dapat disimpulkan semua item dinyatakan valid dan dapat dianalisis lebih lanjut.

Setelah melakukan pengujian validitas maka dilanjutkan dengan melakukan pengujian reliabilitas.

Pengujian reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *one shot* (pengukuran sekali). Uji reliabilitas akan dilakukan dengan menggunakan uji statistik *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ) dengan ketentuan bahwa variabel yang diteliti dinyatakan reliabel apabila nilai *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ) di atas nilai kritis 0,6. Hasil uji reliabilitas sebagai berikut.

Hasil penelitian pada tabel 2 menunjukkan variabel-variabel penelitian memiliki nilai *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ) di atas nilai kritis 0,6 sehingga dapat disimpulkan variabel yang diteliti dinyatakan reliabel.

Berdasarkan tabel 3 yang menampilkan hasil regresi linear berganda maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 0,682 + 0,335 X_1 + 0,436 X_2 + 0,291 X_3 + 0,155 X_4 + e$$

Berdasarkan hasil nilai koefisien regresi pada keseluruhan masing-masing variabel bebas meliputi kemampuan berkomunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pemutusan pendapat secara analisis menunjukkan nilai yang positif terhadap kinerja pegawai pada KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa apabila variabel kemampuan berkomunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pemutusan pendapat secara analisis mengalami perubahan (meningkat) maka kinerja pegawai di



**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Validitas**

Variabel	r hitung (Corrected Item - Total Correlation)	r tabel	Keterangan
Kemampuan Berkomunikasi / X <sub>1</sub>			
X <sub>1.1</sub>	0,455	0,213	Valid
X <sub>1.2</sub>	0,400	0,213	Valid
X <sub>1.3</sub>	0,492	0,213	Valid
Kerjasama Kelompok / X <sub>2</sub>			
X <sub>2.1</sub>	0,616	0,213	Valid
X <sub>2.2</sub>	0,776	0,213	Valid
X <sub>2.3</sub>	0,795	0,213	Valid
X <sub>2.4</sub>	0,694	0,213	Valid
Kepemimpinan / X <sub>3</sub>			
X <sub>3.1</sub>	0,565	0,213	Valid
X <sub>3.2</sub>	0,482	0,213	Valid
X <sub>3.3</sub>	0,793	0,213	Valid
X <sub>3.4</sub>	0,774	0,213	Valid
X <sub>3.5</sub>	0,671	0,213	Valid
Pengambilan Keputusan Secara Analisis / X <sub>4</sub>			
X <sub>4.1</sub>	0,784	0,213	Valid
X <sub>4.2</sub>	0,670	0,213	Valid
X <sub>4.3</sub>	0,786	0,213	Valid
X <sub>4.4</sub>	0,670	0,213	Valid
X <sub>4.5</sub>	0,686	0,213	Valid
Kinerja Pegawai / Y			
Y <sub>.1</sub>	0,812	0,213	Valid
Y <sub>.2</sub>	0,757	0,213	Valid
Y <sub>.3</sub>	0,781	0,213	Valid
Y <sub>.4</sub>	0,782	0,213	Valid

Sumber: diolah penulis

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha Cronbach	Nilai kritis	Keterangan
Kemampuan Berkomunikasi (X <sub>1</sub> )	0,634	0,6	Reliabel
Kerjasama kelompok (X <sub>2</sub> )	0,867	0,6	Reliabel
Kepemimpinan (X <sub>3</sub> )	0,844	0,6	Reliabel
Pemutusan Pendapat Secara Analisis (X <sub>4</sub> )	0,883	0,6	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,903	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil kuesioner, diolah

**Tabel 3**  
**Hasil Regresi Linear Berganda**

Variabel Bebas	B	Beta	t hit
Konstanta	0,682	-	1,787
Kemampuan Berkomunikasi (X <sub>1</sub> )	0,335	0,232	3,681
Kerjasama kelompok (X <sub>2</sub> )	0,436	0,493	6,778
Kepemimpinan (X <sub>3</sub> )	0,291	0,272	4,089
Pemutusan Pendpt Scr Anls (X <sub>4</sub> )	0,155	0,193	3,271
R Square : 0,773			
F Test : 66,263    F Tabel : 2,48    Sig : 0,000			
DW : 2,111    t tabel : 2,000			

Sumber: Hasil kuesioner, diolah

kantor KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya juga akan berubah secara positif (meningkat pula) dimana setiap kenaikan variabel bebas tersebut akan juga meningkatkan variabel terikatnya.

Nilai koefisien determinasi (R Square) yang dihasilkan sebesar 0,773 menunjukkan bahwa model regresi berganda ini yang variabel bebasnya terdiri dari kompetensi komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pemutusan pendapat secara analisis secara bersama-sama mampu menjelaskan adanya perubahan kinerja pegawai (Y) sebesar 77,3 % (diatas 50%) dan yang sisanya 22,7 % adalah kontribusi atas variabel lain yang tidak ikut diteliti.

#### Uji Asumsi Klasik

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang sempurna antar variabel bebas dalam model regresi. Apabila terjadi multikol berarti antara variabel bebas sendiri saling berkorelasi sehingga dalam hal ini sulit diketahui variabel mana yang mempengaruhi variabel terikat. Pendeteksian dilakukan dengan memakai VIF (*Variance Inflation Factor*). Uji multikolinieritas dilakukan dengan mencari nilai *variance inflation factor* (VIF) dan toleransi. Jika nilai toleransi lebih besar dari 0,10 dan VIF kurang dari 10, berarti tidak terjadi gejala multikolinearitas. Sebaliknya, jika nilai toleransi kurang dari 0,10 dan VIF lebih besar dari 10, berarti terjadi gejala multikolinearitas.

Hasil pengujian yang terdapat pada tabel 3 menunjukkan nilai toleransi lebih besar dari 0,10 dan VIF kurang dari 10, berarti tidak terjadi gejala multikolinearitas.

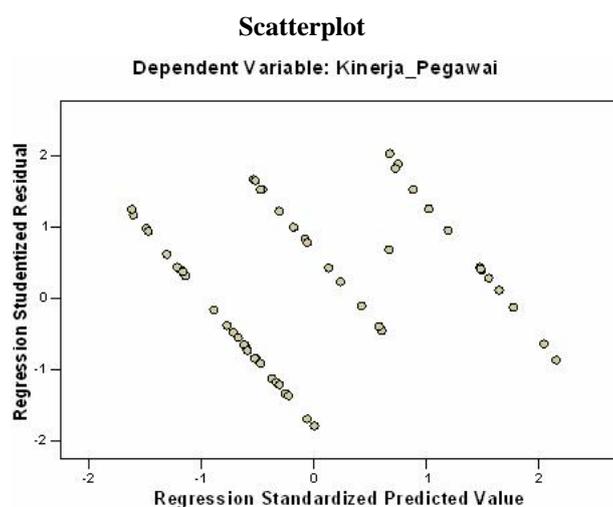
Uji homokedastisitas dimaksudkan untuk mengetahui tidak adanya korelasi (hubungan) antara variabel bebas dengan variabel pengganggu (residu).

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED (Z predictor) dengan residualnya SRESID (*standardized residual*). Deteksi terjadinya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat penyebaran titik-titik pada sumbu Y. Jika data tersebut baik di atas maupun di bawah sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Dari hasil pengujian heteroskedastisitas sebagaimana pada gambar.2 menunjukkan jika data tersebut terletak di atas maupun di bawah nilai nol, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, artinya antara variabel bebas dengan variabel pengganggu (residu) tidak ada korelasi (hubungan).

#### Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi tingkat suatu keerratan. Asumsi suatu autokorelasi didifinisikan sebagai terjadinya suatu korelasi di antara dua pengamatan, dimana munculnya suatu data dipengaruhi oleh data sebelumnya.



**Gambar 2**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Adanya suatu korelasi bertentangan dengan salah satu asumsi acaknya. Artinya jika ada autokorelasi maka dapat dikatakan bahwa data yang diperoleh tersebut kurang akurat. Untuk mengetahui adanya autokorelasi digunakan Uji Durbin-Watson yang bisa dilihat dari hasil uji regresi berganda secara konvensional. Dapat dikatakan telah memenuhi asumsi autokorelasi jika nilai Uji *Durbin-Watson* mendekati dua atau lebih.

Hasil pengujian yang terdapat pada tabel 3 menunjukkan besarnya nilai Durbin Watson sebesar 2,111. Dari hasil ketentuan tersebut di atas terbukti bahwa variabel-variabel yang diteliti menunjukkan model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini tidak terdapat autokorelasi.

#### **Pengujian Hipotesis Pertama**

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah kemampuan berkomunikasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. Berdasarkan tabel 3 menunjukkan variabel kompetensi komunikasi ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung} 3,681 > t_{tabel} 2,000$  sehingga hipotesis pertama ini dinyatakan terbukti atau dengan kata lain dapat diterima kebenarannya.

#### **Pengujian Hipotesis Kedua**

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah kerjasama kelompok ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. Hipotesis ini dapat diterima kebenarannya karena berdasarkan tabel 3 menunjukkan variabel kerjasama kelompok ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t_{hitung} 6,778 > t_{tabel} 2,000$ .

#### **Pengujian Hipotesis Ketiga**

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. Berdasarkan tabel 3 menunjukkan variabel kepemimpinan ( $X_3$ ) memiliki nilai  $t_{hitung} 4,089 > t_{tabel} 2,000$  sehingga hipotesis ini dinyatakan terbukti atau dengan kata lain dapat diterima kebenarannya.

#### **Pengujian Hipotesis Keempat**

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan variabel keputusan pendapat secara analisis ( $X_4$ ) memiliki nilai  $t_{hitung} 3,271 > t_{tabel} 2,000$  sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa keputusan pendapat secara analisis ( $X_4$ ) berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya dinyatakan terbukti atau

dengan kata lain dapat diterima kebenarannya.

### **Pengujian Hipotesis Kelima**

Berdasarkan tabel 3 diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 66,263 lebih besar dari pada nilai  $F_{tabel}$  yaitu 2,48 dengan signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Artinya, kemampuan berkomunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pemutusan pendapat secara analisis secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya atau dapat dikatakan hipotesis kelima dalam penelitian ini dapat diterima.

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil persamaan regresi linear berganda pada keseluruhan masing-masing variabel bebas meliputi kemampuan berkomunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan, pemutusan pendapat secara analisis menunjukkan nilai yang positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa apabila variabel kemampuan berkomunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan, pemutusan pendapat secara analisis mengalami perubahan (meningkat) maka kinerja pegawai pada KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya juga akan berubah secara positif (meningkat pula) dimana setiap kenaikan variabel bebas tersebut akan juga meningkatkan variabel terikatnya.

Pada pengujian hipotesis pertama diketahui variabel kemampuan berkomunikasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya, hasil ini membuktikan bahwa kemampuan dalam berkomunikasi sangat diperlukan dalam kegiatan bekerja. Hal ini sesuai dengan pandangan Indrawan (2009) dimana komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, fikiran dan perasaan, dari satu

orang ke orang lain dalam kehidupan organisasi, dimana komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting, karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara karyawan dan atasan, mengadakan koordinasi dari berbagai macam kegiatan. Pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian Ariefin (2005) mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan. Hubungan komunikasi lebih kuat khususnya dalam komunikasi superior, iklim komunikasi dan umpan balik. Begitu juga penelitian Sutrisno (2007) maupun Kiswanto (2010) menyatakan bahwa, komunikasi merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu komunikasi yang jelas, terarah merupakan hal penting guna menyampaikan pesan dalam suatu organisasi, keadaan tersebut dipertegas oleh Robbins (2002), mengemukakan bahwa konflik antar perseorangan yang mungkin paling sering dikemukakan adalah buruknya komunikasi. Kemampuan berkomunikasi ini dapat dilakukan kepada pimpinan, anak buah maupun rekan kerja dalam instansi. Komunikasi diperlukan agar pegawai mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya, hal ini berarti pegawai mengetahui posisinya dalam organisasi. Jadi mekanisme komunikasi dapat membuat keterpaduan perilaku setiap pegawai dalam kelompoknya, agar mencapai satu tujuan. Pengaruh positif kemampuan berkomunikasi yang dilakukan terhadap kinerja karena terciptanya komunikasi yang ideal, hal tersebut sesuai pendapat Tjiptono (1997), dengan komunikasi ideal dapat menghasilkan hubungan dan saling pengertian yang lebih baik antara orang-orang dalam dan luar organisasi.

Pada pengujian hipotesis kedua diketahui variabel kerjasama kelompok ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya, hasil ini membuktikan bahwa suatu tim kerja akan menghasilkan sinergi yang positif melalui usaha

yang terkoordinasi. Usaha-usaha bersama memberikan tingkat kinerja yang lebih besar dari pada jumlah input individu tersebut. Keterlibatan kelompok sangat diperlukan dalam organisasi, hal ini sesuai pernyataan Hariandja (2002), bahwa pendekatan kerja kelompok diperlukan karena dapat meningkatkan kualitas kerja karena mereka secara langsung terlibat dalam proses produksi. Penggunaan tim yang ekstensif menciptakan potensi bagi suatu organisasi untuk menghasilkan output yang lebih besar dengan tidak ada peningkatan dalam input. Dari kerjasama kelompok membuahakan pemikiran dari dua orang atau lebih cenderung lebih baik dari pada pemikiran satu orang saja. Kedua konsep sinergi, yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim), jauh lebih baik/besar dari pada jumlah bagiannya (anggota individu). Ketiga anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu dan keempat kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik. Berdasarkan data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kerjasama kelompok yang terkoordinasi akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja pegawai, dengan mengutamakan kepentingan bersama/organisasi. Pernyataan ini dipertegas oleh Mathis, (dalam Qamariah, 2011) mengemukakan bahwa kinerja karyawan meningkat disamping karena kualitas kerja, pemanfaatan waktu kerja, juga dipengaruhi oleh kerjasama kelompok/tim yaitu kemampuan menangani hubungan dengan pekerjaan. Lebih lanjut Khadafi (2010) mempertegas dari hasil penelitiannya dimana antara kerjasama tim dan orientasi hasil dengan kinerja pegawai sarak, hal ini harus di jadikan nilai-nilai yang mempunyai pedoman karyawan untuk membantu perusahaan meningkatkan kinerja dan tujuan perusahaan.

Pada pengujian hipotesis ketiga diketahui variabel kepemimpinan ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung

Perak Surabaya, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Brahmasari (2008), bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan sedangkan Thoyib (2005), hasil penelitiannya mengemukakan bahwa seorang pemimpin memiliki peran membentuk iklim organisasi yang lebih kondusif sehingga terbentuk tingkat prestasi kerja karyawan. Hasil ini membuktikan bahwa kompetensi dalam memimpin merupakan kemampuan seorang pegawai untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, kemampuan menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima orang lain. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mengorganisasikan sesuai dengan tujuan perusahaan yang perlu mendapat dukungan pegawai, hal ini berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan, keadaan tersebut dipertegas oleh Dubrin, (dalam Brahmasari 2008), bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang, menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Hal ini dipertegas pula oleh Robbins (2002), bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah capaian tujuan, dan lebih lanjut Nimran (2004), menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi perilaku orang lain. Kinerja pegawai yang diciptakan akibat kontribusi dari kepemimpinan karena pemimpin adalah seorang motivator yang mampu memberikan meningkatkan kinerja, hal ini sejalan dengan pendapat Mintzberg, (dalam Luthans 2002), bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis dan penguasaan pekerjaan.

Pada pengujian hipotesis keempat diketahui variabel keputusan pendapat secara analisis ( $X_4$ ) berpengaruh positif terhadap

kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. Pengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena ketegasan dan ketepatan didalam pengambilan keputusan, hal tersebut seiring dengan pendapat Sunu (1999) menyatakan bahwa pengaruh dari pengambilan keputusan dari pimpinan sangat besar karena keputusan tersebut berdasarkan hasil dari evaluasi yang telah dilakukan. Pengambilan keputusan merupakan suatu proses untuk memilih suatu rangkaian tindakan dari dua atau lebih alternatif yang mencakup penentuan pilihan dan pemecahan masalah. Kompetensi dalam memutuskan suatu tindakan dapat melalui: mendefinisikan masalah, kedua mengidentifikasi kriteria keputusan, ketiga menimbang kriteria, keempat menghasilkan alternatif dan kelima menilai semua alternatif pada masing-masing kriteria. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan yang optimal melalui analisa yang menyeluruh terhadap suatu masalah berdasarkan data dan informasi secara akurat sangat penting keberadaannya bagi pegawai dalam mengelola suatu pekerjaan. Keterlambatan dan kecerobohan dalam pengambilan keputusan yang tidak tepat akan menyebabkan terganggunya kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pada pengujian hipotesis kelima diketahui variabel kompetensi komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pemputusan pendapat secara analisis berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian Hartati (2005), yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara nyata dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini karena sumberdaya yang dimiliki oleh Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan

ilmu pengetahuan dan ketrampilan serta teknologi dan pengalaman yang relevan dengan bidang tugas sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Lebih lanjut Klemp, (dalam Sudarmanto 2005), mengemukakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang menghasilkan kinerja unggul dan atau efektif dalam suatu pekerjaan. Kinerja pegawai diciptakan karena kemampuan kerja pegawai yang dimanifestasikan dalam bekerja adalah sangat baik, hal ini sesuai dengan pendapat Civell, (dalam Sudarmanto 2005), mengemukakan bahwa kompetensi diciptakan berhubungan dengan bakat, sifat personalitas dan pengetahuan yang telah dicapai seseorang. Berkaitan dengan hal tersebut bawa kinerja yang meningkat senantiasa didambakan oleh setiap organisasi, karena 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. Kompetensi SDM yang dimiliki pegawai mampu menciptakan dan membentuk kinerja pegawai, karena kinerja pegawai (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga akan baik. Pernyataan ini didukung oleh Kamidin (2010) dari hasil penelitiannya pada sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng mengemukakan bahwa kompetensi sangat berpengaruh terhadap prestasi kinerja pegawai.

## **SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN**

### **Simpulan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan berkomunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan, pemputusan pendapat secara analisis, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, yang artinya semakin tinggi tingkat kompetensi pegawai, maka kinerja mereka akan semakin meningkat.

### Keterbatasan

Dengan keterbatasan lingkup penelitian ini, maka : 1. Untuk penelitian yang akan datang diharapkan mengembangkan penelitian khususnya berhubungan dengan variabel-variabel kompetensi lain, yang belum dijadikan objek kajian (kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional). 2. Penelitian ini kami lakukan hanya pada Pegawai KPPBC Type Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya, maka diharapkan para peneliti yang akan datang dapat melakukan penelitian pada Instansi Pemerintah lainnya atau Perusahaan Swasta dan BUMN.

### Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan simpulan yang telah diuraikan maka saran yang disampaikan dalam penelitian adalah: 1. Keempat variabel yang diteliti dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai kompetensi yang dimiliki pegawai, sehingga pegawai lebih berusaha untuk mencapai kompetensi tersebut, karena kinerja pegawai merupakan kinerja organisasi. 2. Pimpinan dapat mensupport pegawai untuk lebih memiliki kompetensi diri dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan terkait tugas dan tanggung jawabnya seperti diikutkan diklat, seminar maupun pendidikan keahlian, sebagai wujud kepedulian organisasi memberikan motivasi kepada pegawai. 3. Perlu kajian-kajian yang lebih mendalam dalam mengupas kompetensi SDM yang harus dimiliki seorang pegawai, sehingga penelitian ini dapat menjadi tolak ukur untuk penelitian lanjutan.

### DAFTAR PUSTAKA

Arifin. 2005. Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* 2(1). Fakultas Ekonomi Muhamad-diyah, Sumatra Utara.  
Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta. Jakarta.

Armstrong, M. 1998. *Performance Management*. Clays, Ltd. St. Ives ple. England.  
Bacal, R. 2001. *Performance Management*, Edisi Bahasa Indonesia. Sun. Jakarta.  
Byrd, E. 2011. *Mantra Paling Ampuh untuk Melejitkan Karier Say The Magic Word*. PT. Tangga Pustaka. Jakarta.  
Boulter, N., Dalziel. M. dan Hill, J. 1996. *People and Competencies*. Bidlles. Ltd. London.  
Brahmasari, dan Agus S 2008. Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan kerja Karyawan serta Dampaknya pada kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia. *Jurnal manajemen dan Kewira-usahaan* 10(2).  
Cira, D.J. dan E.R. Benjamin. 1998. *Competency-Based Pay : A Concept in Evolution*. *Compensation and Benefits Review* September-Oktober. 21-28.  
Denni, A. at al. 2010. Permodelan Kompetensi Jabatan pada Perusahaan Agro-industri Menggunakan Multi Rate AHP. *Jurnal Teknologi Pertanian* 20(2): 80-88.  
Dhermawan, A.A.N.B, I.G.A. Sudibya, dan I.W.M. Utama. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* 6(2): 173-174.  
Fitriyadi, 2001. *Pengaruh Kompensasi Skill, Knowledge, Ability Dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja*.  
Friska, 2004. Kepemimpinan dalam Organisasi. *Jurnal e-USU Repository* 2(1): 7  
Hariandja, M.T.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo. Jakarta.  
Hartati, I. 2005. Pengaruh Kesesuaian Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Malang. *Jurnal Eksekutif* 2(2): 78-80.

- Irawati, N. 2004. Kepemimpinan Efektif, Kepemimpinan yang Mampu Mengambil Keputusan yang Tepat. *Jurnal e-USU Digital Library* 3(2): 7
- Indrawan, M. Isa. 2009. Pengaruh Komunikasi Terhadap kinerja Kinerja. *Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu* 2(1).
- Khadafi, M. Pentingnya Kerjasama Tim dan Orientasi Hasil Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EKSIS Riset* 6(2).
- Kamidin, Masruhi. 2010. Pengaruh Kompetensi Terhadap Perstasi Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. *Jurnal Economic Resources* 11 (30).
- Kiswanto M, 2010. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karywan Kaltim Pos Samarinda. *Jurnal EKSIS Riset* 6(1): 1267-1439
- Lucky, E. 2000. Peran Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Sales Force. *Usahawan* 12(12): 21-52
- Luthan, F. 2002. *Organization Behaviour*. New York; MC. Graw Hill.
- Mathis, R.L. dan J.H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nawawi, H. 1985. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nimran, U. 2004. *Perilaku Organisasi*, Cetakan ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.
- Nurmianto, E., N. Siswanto dan S. Sapuwan. 2006. Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo). *Jurnal Teknik Industri* 8(1): 40-53.
- Nurrohimi, H dan L. Anatan. 2009. Efektivitas Komunikasi dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen* 7(4): 7
- Pramudyo, A. 2010. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri di Pekerjaan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. *Jurnal JBTI* 1(1): 1-11.
- Prawirosentono. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE. Yogyakarta.
- Poernomo, E. 2006. Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Manajer pada PT. Jesslyn K Cakes Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu-ilmu Ekonomi* 6(2): 107-108.
- Qomariah. 2011. Pengaruh Perencanaan dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Indonesia Asahan Alumunium Kuala Tanjung. *Jurnal Ekonom* 14(2): 52-70
- Riyono, B. dan E. Zulaifah. 2001. *Psikologi Kepemimpinan*. UGM Press. Yogyakarta.
- Robbins, P.S. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Terjemahan*. Edisi kelima. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Sudarmanto. 2005. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Cetakan pertama. Penerbit Pustaka Pelajar. Jakarta.
- Sunu, P. 1999. *Peran SDM dalam Penerapan ISO 9000*. Grasindo. Jakarta.
- Sutrisno. 2007. Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 2(1): 54-58
- Thoyib, A. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 7(1): 60-73
- Tjiptono, F. 1997. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Wahyudiono, 2011. Pengaruh Karakteristik Orientasi Teknologi terhadap Kualitas Produk dan Perbedaan Kualitas Produk Perusahaan Consumer Good di Surabaya. *Jurnal Ekuitas* 15(4): 437-455.
- Widyatmini, dan L. Hakim. 2008. Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. *Jurnal Ekonomi Bisnis* 2(3): 163-171
- Winarti, M. B. 2007. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (Survei pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat). *Jurnal Majalah*

*Ilmiah UNIKOM* 7(2): 256.

Yunus, E. 2010. Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, dan Kepuasan Konsumen Industri Pariwisata di Jawa Timur. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)* 8(4): 961-970.