

Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Komunikasi Organisasi dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan

M. Imam Muttaqijn
Universitas Pasundan, Bandung
E-mail : mimammut@gmail.com

ABSTRACT

This research uses methods of descriptive and explanatory survey that the nature of this research is descriptive and verificative, which is collect, present, analyze and test hypotheses to obtain conclusions and suggestions by using path analysis. This research was conducted on State Owned Strategic Industries. The sample of the research was 346 respondents, represented by employ's operational production unit with the total population of 3.556. Data were obtained a 5 point ordinal scale questionnaire. The result of data analisis show that during the descriptive analisys of visionary leadership, organizational communication, and employee's are form moderate to good, employee's job satisfaction and organizational commitment are moderate to good, and employee's performance is moderate to good. The result of verificative analysis: There are particulary and simultaneous significant influences of visionary leadership, organizational communication, and employee's competence on the employee's job satisfaction. There are particulary and simultaneous significant influences of visionary leadership, organizational communication, and employee's competence on the organizational commitment. There are particulary and simultaneous significant influence of job satisfaction and organizational commitment on the employee's performance of State Owned Strategic Industries in the Region of West Java.

Keywords: Visionary leadership, organizational communication, employee's competence, employee's job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance.

ABSTRAK

Penelitian menggunakan metode descriptive dan explanatory survey sehingga penelitian bersifat deskriptif dan verifikatif, yaitu mengumpulkan, menyajikan, menganalisis dan menguji hipotesis untuk mendapatkan kesimpulan dan saran dengan menggunakan path analysis (analisis jalur). Penelitian dilakukan pada BUMNIS di Wilayah Jawa Barat, dengan ukuran sampel penelitian sebanyak 346 responden yang diwakili oleh karyawan bagian operasional produksi dari ukuran populasi sebanyak 3.556. Data penelitian diperoleh dari kuesioner 5 poin skala ordinal. Dari hasil analisis data penelitian, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut: Kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi dan kompetensi karyawan dengan kriteria cukup sampai dengan baik. Kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi dengan kriteria cukup sampai dengan baik. Kinerja karyawan dengan kriteria cukup sampai dengan baik. Hasil analisis verifikatif menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan antara kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, dan kompetensi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan antara kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi dan kompetensi karyawan terhadap komitmen organisasi. Terdapat pengaruh yang signifikan baik

secara parsial maupun simultan antara kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.

Kata kunci: Kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi, kompetensi karyawan, kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

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

Untuk mengantisipasi perdagangan bebas tersebut, banyak perusahaan mulai menata ulang strategi persaingannya dengan melakukan kajian terhadap tujuan strategik perusahaan yang didasarkan atas kebutuhan pasar internasional, serta melakukan evaluasi terhadap kompetensi internal perusahaan itu sendiri. Sebagaimana yang dinyatakan Abeng (2007) bahwa lembaga korporasi pada dunia usaha juga perlu mendapat perhatian dan penataan mengingat yang bersaing dalam perspektif globalisasi adalah para pelaku ekonomi melalui organisasi-organisasi badan-badan usaha. Kita telah memiliki setidaknya lima kelompok perilaku ekonomi yaitu: pertama Badan-Badan Usaha Milik Asing (BUMA), kedua Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), ketiga Badan Usaha Milik Negara (BUMN), keempat Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan kelima Badan Usaha Milik Rakyat (BUMR).

Oleh karena itu yang menjadi lokus pada penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) khususnya pada Industri Strategis atau yang disingkat Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara menyebutkan bahwa Badan Usaha Milik Negara merupakan salah satu pelaku kegiatan ekonomi dalam

perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi. Badan Usaha Milik Negara mempunyai peranan penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Di Indonesia, dalam lingkungan BUMN, pemerintah telah membuat langkah yang cukup berarti sejak pengelolaan BUMN dipindahkan dari Kementerian Keuangan ke Kementerian BUMN. Peran serta pemerintah dapat menjadi katalisator dalam peningkatan kinerja perusahaan (Machmud & Sidharta, 2016) Dalam terminologi manajemen kinerja, saat BUMN masih di bawah Kementerian Keuangan, kinerja BUMN dinilai hanya atas dasar 3 (tiga) kriteria, yaitu: *profitabilitas*, *solvabilitas*, dan *liquiditas*, yang kesemuanya hanya berlandaskan pada neraca (*ballance sheet*) dan laporan Laba-Rugi (*income statement*).

Berdasarkan SK Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2003. Kinerja perusahaan dinilai dari tiga faktor utama yaitu kinerja *financial* (70%), *operasional* (15%), dan *administrasi* (15%). Secara ringkas, dapat dinyatakan SK Menteri BUMN akan memberikan arah yang sangat strategis dan pendorong yang luar biasa bagi proses pengelolaan BUMN. Sehingga jika kebijakan yang diterapkan kurang akurat akan mengakibatkan tujuan peningkatan kinerja BUMN menjadi tidak tercapai. Secara teknis dapat dikatakan bahwa SK Menteri BUMN akan dijadikan acuan oleh BUMN dalam pencapaian sistem manajemen kinerja di perusahaan (Wibisono, 2006).

Peran BUMNIS dirasakan semakin penting sebagai pelopor atau perintis dalam sektor-sektor usaha yang belum diminati oleh swasta. Di samping itu BUMNIS juga memiliki peran yang sangat strategis sebagai pelaksanaan pelayanan publik, penyeimbang kekuatan-kekuatan swasta besar dan turut membantu pengembangan usaha kecil/koperasi. Pentingnya penataan BUMN dalam system perekonomian nasional terutama usaha peningkatan kinerja dan nilai perusahaan. Oleh karena itu BUMN dituntut agar mampu menjadi

perusahaan yang memiliki tata kelola yang baik. Sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor: 09/MBU/2012 tentang Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN.

Perkembangan bisnis yang semakin cepat mengharuskan perusahaan agar tetap dapat bersaing. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki fondasi-fondasi tertentu yang tidak akan hilang yaitu manajemen. Fungsi utama dari manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian (Bateman & Snell, 2009:34). Hal ini sesuai dengan uraian Daft (2002:8) yang menyatakan bahwa manajemen mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Dan pencapaian sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Griffin (2005:7) yang menyatakan bahwa terdapat empat fungsi atau aktivitas manajerial dasar yang meliputi: perencanaan dan pengambilan keputusan (*planning and decision making*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*). Sesuai dengan apa yang disampaikan Mondy (2008:4) bahwa orang-orang yang terlibat dalam manajemen sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terintegrasi. Terdapat lima area fungsional dikaitkan dengan MSDM yang efektif yang meliputi: penyediaan staf, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan karyawan dan buruh.

Dalam kenyataannya walaupun BUMNIS telah mencapai tujuan awal sebagai agen pembangunan dan pendorong terciptanya korporasi, namun tujuan tersebut dicapai dengan biaya yang relatif tinggi. Kinerja perusahaan dinilai belum memadai, seperti tampak pada rendahnya laba yang diperoleh dibandingkan dengan modal yang ditanamkan. Dikarenakan berbagai kendala BUMNIS belum sepenuhnya mampu berkompetisi dalam persaingan bisnis secara global. Salah satu hal yang menjadi kendala BUMNIS dalam bersaing adalah kinerja karyawan. Karena dengan kinerja karyawan yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Adapun alasan mengapa peneliti memilih lokus penelitian di Jawa Barat karena BUMNIS di Wilayah Jawa Barat terdiri dari 5 perusahaan sudah dapat mempresentasikan BUMNIS di Indonesia. BUMNIS tersebut meliputi: PT. Dirgantara Indonesia, PT. LEN, PT. INTI, PT. Pindad dan PT. Dahana. Di samping hal tersebut dikarenakan sebagian besar

BUMNIS di Wilayah Jawa Barat memiliki kinerja karyawan yang masih belum optimal. Hal ini ditunjukkan oleh kinerja keuangan perusahaan yang masih mengalami penurunan.

Meskipun setiap fungsi manajemen sumber daya manusia berkontribusi terhadap kinerja, pelatihan dan penilaian kinerja memainkan peran signifikan dalam proses tersebut. Setiap orang dalam organisasi adalah bagian dari sistem manajemen kinerja. Setiap bagian dari sistem tersebut seperti pelatihan, penilaian dan imbalan, bersifat terintegrasi dan terkait dengan tujuan untuk mencapai efektivitas organisasi berkelanjutan. Dengan manajemen kinerja usaha dari setiap karyawan harus diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Mondy, 2008:256). Mondy (2008:257) menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategik organisasi. Meskipun evaluasi atas kinerja tim penting seiring keberadaan tim-tim dalam suatu organisasi, fokus penilaian kinerja pada sebagian besar perusahaan tetap pada karyawan individual.

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

Hasil penelitian awal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan BUMNIS di wilayah Jawa Barat berada pada kriteria cukup baik sampai dengan baik. Masih terdapat beberapa hal yang kurang maksimal diantaranya masih adanya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, kuantitas hasil pekerjaan yang masih belum sesuai dengan yang diharapkan dan masih belum efektif. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan BUMNIS di wilayah Jawa Barat secara umum masih belum optimal. Dessler (2011:17) mengemukakan bahwa setiap perusahaan harus mendesain satu set kebijakan SDM dan praktik-praktik yang masuk akal untuk strategi dan situasi perusahaan itu sendiri. Secara spesifik sistem SDM perusahaan berkinerja tinggi (*high performance*

work system) membangkitkan lebih banyak pelamar pekerjaan, penyaringan calon dengan lebih efisien, menghasilkan pelatihan yang lebih banyak dan lebih baik, mata rantai pembayaran lebih eksplisit terhadap kinerja dan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih aman. Oleh karena itu manajer saat ini membutuhkan beberapa keahlian. Satu studi telah menemukan empat kategori keahlian: keahlian SDM, keahlian bisnis, keahlian kepemimpinan, dan keahlian pembelajaran.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat McShane dan Glinow (2010:111) yang menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dipengaruhi oleh banyaknya gaji, konsekuensi, kepuasan kerja sedangkan kinerja yang rendah dipengaruhi penggajian yang rendah. Setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang acapkali kurang ideal, dan lain-lain. Terdapat beberapa pendekatan dalam mengidentifikasi elemen-elemen penting pada suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan. Faktor-faktor itu adalah sifat pekerjaan, pengawasan, bayaran saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan-rekan kerja. Skala inilah yang digunakan dalam mendapatkan nilai kepuasan kerja secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2009:108).

Luthans (2011:145) menjelaskan penelitian melaporkan bahwa karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi, kesehatan fisik yang lebih baik, mempelajari tugas yang berhubungan pekerjaan baru dengan lebih cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, dan mengajukan lebih sedikit keluhan. Pada sisi positif ditemukan bahwa terdapat hubungan negatif yang kuat antara kepuasan kerja dan stress yang dirasakan. Kepuasan kerja bukan hanya mengurangi stress, tetapi seperti dibahas sebelumnya, juga dapat membantu meningkatkan kinerja, mengurangi pergantian karyawan dan ketidakhadiran. Menurut Robbins dan Judge (2008:110) bahwa pada kenyataannya dari segi kepuasan kerja (kerja itu sendiri, bayaran, kenaikan jabatan, pengawasan dan rekan kerja), menikmati kerja itu sendiri hampir selalu merupakan segi yang paling berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara keseluruhan. Pekerjaan menarik yang memberikan pelatihan, variasi, kemerdekaan, dan kendali memuaskan sebagian besar karyawan. Dengan perkataan lain sebagian individu lebih menyukai kerja yang menantang dan membangkitkan

semangat daripada kerja yang dapat diramalkan dan rutin.

Sehingga apabila kebutuhan-kebutuhan karyawan terpenuhi seperti pendapatan, promosi jabatan, hubungan yang harmonis antar karyawan, akan berhubungan dengan komitmen organisasi. Sebagaimana Kreitner dan Kinicki (2014:167) menjelaskan hasil meta analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan kuat antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Luthan (2011:148) bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah.

Di samping kepuasan karyawan berhubungan dengan komitmen karyawan. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan yang disampaikan McShane dan Glinow (2010:113) bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh yang signifikan dengan kinerja karyawan. Apabila kebutuhan pegawai terpenuhi baik, maka komitmen pegawai juga akan meningkat. Hal ini sesuai dengan pendapat Kreitner dan Kinicki (2014:167) bahwa secara keseluruhan pegawai akan memiliki komitmen terhadap perusahaannya ketika mereka merasa yakin bahwa perusahaan benar-benar peduli mengenai kesejahteraan dan keadaan mereka. Luthans (2011:147) menjelaskan bahwa sikap komitmen organisasi ditentukan menurut variabel orang (usia, kedudukan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektifitas positif atau negatif, atau atribusi kontrol internal atau eksternal) dan organisasi (desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan penyelia).

Gaya kepemimpinan memiliki peranan yang penting dalam organisasi untuk menghadapi situasi yang semakin tidak menentu, globalisasi dan kompleksitas organisasi. Bateman dan Snell (2009:103) menjabarkan jika manajemen harus berhubungan dengan kompleksitas organisasi yang terus berlangsung sehari-hari, kepemimpinan sejati meliputi melakukan pengaturan perubahan-perubahan penting secara efektif. Jika manajemen membutuhkan rutinitas perencanaan dan penganggaran, memimpin akan meliputi penentuan arah (menciptakan sebuah visi) bagi perusahaan. Manajemen meminta adanya struktur organisasi, mengisinya dengan orang-orang yang cakap, dan memonitor aktivitas, kepemimpinan jangkauannya

melampaui fungsi-fungsi itu dengan memberikan inspirasi kepada orang-orang untuk mencapai visi tersebut. Kepemimpinan yang efektif dapat menunjang keberhasilan usaha (Sidharta & Lusyana, 2015) Pemimpin-pemimpin yang hebat menjaga orang-orang tetap fokus untuk menggerakkan organisasi kearah masa depan yang ideal, memotivasi mereka untuk mengatasi setiap rintangan yang berada di depan mata.

Dalam melaksanakan organisasinya seorang pemimpin berusaha untuk mampu mengelola sumber daya baik peralatan, keuangan, asset, dan yang lebih penting adalah pengelolaan para anggotanya. Nanus dan Ruma (2001) menjelaskan bahwa para pemimpin berusaha menyatukan komitmen anggota-anggotanya, memberikan dorongan kepada mereka dan mengubah organisasi menjadi suatu kesatuan baru yang memiliki kekuatan yang lebih besar untuk ketahanan hidup, bertumbuh dan berhasil. Bateman dan Snell (2008:22) menjabarkan bahwa kepemimpinan meliputi memotivasi dan berkomunikasi dengan para pekerja, baik secara perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan mencakup membina hubungan yang erat hari demi hari dengan orang-orang, membantu membimbing dan menginspirasi mereka kearah pencapaian tujuan-tujuan tim dan organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut di atas, jelas bahwa kepemimpinan dalam organisasi berhubungan dengan komunikasi organisasi. Komunikasi merupakan masalah yang sangat penting dalam sebuah organisasi, karena dengan komunikasi yang efektif dapat meningkatkan hubungan antara individu dengan kelompok. Hal ini sesuai dengan pendapat George dan Jones (2002:403) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi dan meyakinkan para pekerja karena menggunakan komunikasi efektif. Komunikasi yang efektif dapat membantu para karyawan dalam ineraksi dengan rekan sejawat, dengan atasan maupun dengan bawahan. Semua kegiatan tidak bisa terlepas dengan komunikasi. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya komunikasi dalam organisasi. Apabila komunikasi yang berjalan pada sebuah organisasi tidak efektif, maka pekerjaan yang ada juga tidak efektif.

Setiap perusahaan bertujuan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tersebut, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi. Menurut Wibowo (2011:323) bahwa kompetensi sangat berguna dalam membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia. Kompetensi diperlukan untuk

mendorong keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Kompetensi merupakan salah satu factor pendorong bagi keberhasilan usaha (Sidharta & Lusyana, 2014). Wibowo (2011:266) menjelaskan bahwa kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi. (Sedarmayanti, 2011:127).

Kepuasan kerja dan komitmen karyawan diduga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan artinya jika kepuasan kerja dan komitmen karyawan semakin baik maka kinerja karyawan akan semakin baik pula. Selain itu kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi dan kompetensi diduga merupakan factor yang membentuk kepuasan karyawan dan komitmen karyawan. Dengan demikian rumusan masalah dalam penelitian ini seberapa besar pengaruh kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi dan kompetensi terhadap kepuasan karyawan dan komitmen karyawan serta implikasinya pada kinerja karyawan. Sehingga tujuan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi dan kompetensi terhadap kepuasan karyawan dan komitmen karyawan serta implikasinya pada kinerja karyawan Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS) di Wilayah Jawa Barat.

METODE

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi dan kompetensi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi serta implikasinya pada kinerja karyawan Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS) di Wilayah Jawa Barat.

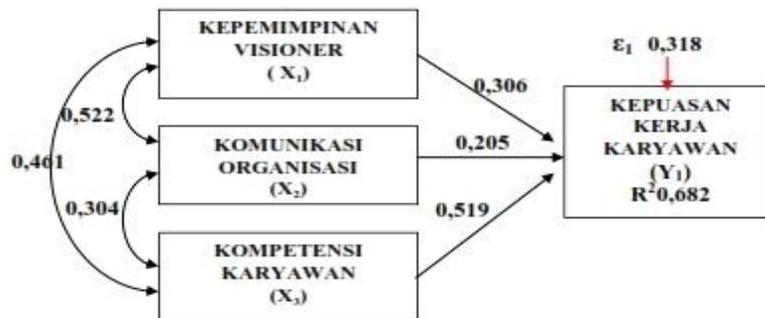
Penelitian ini bertujuan untuk pengembangan teori-teori sebelumnya. Penelitian ini berusaha untuk membuktikan kebenaran ilmiah terhadap jawaban sementara dari permasalahan penelitian yang dinyatakan dalam kalimat hipotesis.

Sehingga metode yang digunakan adalah metode *descriptive survey* dan *explanatory survey*.

Tempat penelitian ini dilaksanakan di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat yang terdiri dari 5 (lima) BUMN Industri Strategis. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan BUMN Industri Strategis di Wilayah Jawa Barat, ukuran sampel dalam penelitian ini sebesar 346 responden. Metode Analisis yang menggunakan analisis verifikatif dengan pengujian statistik yang dilakukan menggunakan teknik path analysis.

HASIL dan PEMBAHASAN

Hasil perhitungan path analysis menunjukkan bahwa semua hipotesis penelitian terbukti signifikan. Hasil keseluruhan perhitungan analisis jalur seperti ditunjukkan oleh gambar 1 berikut;



Gambar 1
 Pengaruh Variable Kepemimpinan Visioner, Komunikasi Organisasi dan Kompetensi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa variabel kepemimpinan visioner (X₁) mempunyai pengaruh langsung sebesar 9,36%, pengaruh tidak langsung melalui komunikasi organisasi (X₂) sebesar 3,28%, Pengaruh tidak langsung melalui kompetensi karyawan (X₃) sebesar 7,32% dan total pengaruhnya adalah sebesar 20,00%.

Variabel komunikasi organisasi (X₂) mempunyai pengaruh langsung sebesar 4,20%, pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan visioner (X₁) sebesar 3,28%, dan pengaruh tidak langsung melalui variabel kompetensi karyawan (X₃) sebesar 3,24%, sehingga total pengaruhnya sebesar 10,72%.

Variabel kompetensi karyawan (X₃) mempunyai pengaruh langsung sebesar 26,93%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan visioner (X₁) sebesar 7,32%, dan pengaruh tidak langsung melalui komunikasi organisasi (X₂) sebesar 3,24%, sehingga total pengaruhnya sebesar 37,50%.

Hasil perhitungan koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase

mengambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu kepemimpinan visioner (X₁), komunikasi organisasi (X₂), dan kompetensi karyawan (X₃) dalam menentukan variasi kepuasan kerja karyawan (Y₁) adalah sebesar **68,22%**. dan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ditunjukkan oleh nilai $p_{y\epsilon} = 0,318$ atau sebesar 31,78%.

Hasil perhitungan koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi variabel kepuasan kerja karyawan (Y) dalam menentukan variasi kinerja karyawan (Z) adalah sebesar **75,16%**. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kinerja karyawan ditunjukkan oleh nilai $p_{y\epsilon} = 0,248$ atau sebesar 24,84%.

Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data terlihat bahwa variabel kepemimpinan visioner (X₁) mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan (Y₁). Pengaruh langsung sebesar 9,36%, pengaruh tidak langsung melalui komunikasi organisasi (X₂) sebesar 3,28%, Pengaruh tidak langsung melalui kompetensi karyawan (X₃) sebesar 7,32% dan total pengaruhnya adalah sebesar 20,00%. Artinya kepemimpinan visioner memberikan kontribusi dalam membentuk kepuasan pegawai sebesar 20% sehingga bila kepemimpinan visioner meningkat, maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 20%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan visioner memiliki pengaruh terbesar kedua terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian sebelumnya diantaranya: Ivancevich et al., (2007:198) menjelaskan bahwa kepemimpinan mempengaruhi terhadap kepuasan kerja. Lok dan Crawford (2004) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Dan Robbins dan Judge (2008) menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Saptono (2014) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian, maka terdapat pengaruh antara kepemimpinan visioner terhadap kepuasan kerja karyawan di BUMN Industri Strategis di wilayah Jawa Barat.

Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data menunjukkan bahwa variabel komunikasi organisasi (X_2) mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh secara langsung sebesar 4,20%, pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan visioner (X_1) sebesar 3,28%, dan pengaruh tidak langsung melalui variabel kompetensi karyawan (X_3) sebesar 3,24%, sehingga total pengaruhnya sebesar 10,72%. Artinya komunikasi organisasi memiliki kontribusi dalam membentuk kepuasan kerja sebesar 10,72%. Hal ini berarti bila komunikasi organisasi meningkat, maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 10,72%. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Komunikasi organisasi ini memiliki pengaruh terkecil di antara variabel independen yang lainnya.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian Gibson et al. (2012:441) yang menyatakan bahwa komunikasi antar rekan kerja mempengaruhi kepuasan kerja. Demikian juga dengan hasil penelitian Ivancevich et al., (2007) yang menyatakan bahwa komunikasi mempengaruhi kepuasan kerja. Sesuai dengan hasil penelitian Luthans (2011) yang menjelaskan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Bagian Operasional Produksi BUMN Industri Strategis di wilayah Jawa Barat.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh variabel

kompetensi karyawan (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung sebesar 26,93%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan visioner (X_1) sebesar 7,32%, dan pengaruh tidak langsung melalui komunikasi organisasi (X_2) sebesar 3,24%. Sehingga total pengaruhnya sebesar 37,50%. Artinya kompetensi karyawan berperan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan sebesar 37,50% hal ini berarti bila kompetensi karyawan meningkat maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 37,50%. Dengan demikian dapat disimpulkan kompetensi karyawan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan dibanding variabel yang lain.

Oleh karena itu pada BUMN Industri Strategis kompetensi merupakan hal yang utama karena sesuai dengan karakter pekerjaannya yang berbasis pada ketelitian dan kehandalan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Wibowo (2011) bahwa kompetensi karyawan memiliki pengaruh dalam menghasilkan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan Champoux (2011) menjelaskan bahwa kompetensi terutama sikap karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Judge et al., (2002) menjelaskan bahwa kompetensi mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja.

Dengan demikian, maka terdapat pengaruh antara kompetensi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada BUMN Industri Strategis di wilayah Jawa Barat.

Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Komunikasi Organisasi, Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu kepemimpinan visioner (X_1), komunikasi organisasi (X_2), dan kompetensi karyawan (X_3) dalam menentukan variasi kepuasan kerja karyawan (Y) adalah sebesar 68,22%. dan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ditunjukkan oleh nilai $\rho_{y \in 1} = 0,318$ atau sebesar 31,78%. Artinya ketiga variabel yang diteliti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembentukan kepuasan kerja karyawan. Sehingga bila ketiganya ditingkatkan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja karyawan adalah kompetensi karyawan, kemudian kepemimpinan visioner, sedangkan komunikasi organisasi memiliki pengaruh terkecil. Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa hasil penelitian terdahulu dan pendapat di bawah ini:

- 1) PKPU BUMN 2012, bahwa pimpinan senior BUMN harus mampu dalam berkomunikasi dengan para pekerja dan mendorong terciptanya kinerja yang ekselen. Pimpinan perusahaan harus memastikan terciptanya strategi, sistem dan metode untuk mencapai keunggulan kinerja, memicu tumbuhnya inovasi, membangun pengetahuan dari kapabilitas, serta memastikan keberlangsungan perusahaan.
- 2) McShane dan Glinow (2010:108) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan adalah sangat mungkin untuk dipelajari sikap dalam organisasi, merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja dan pengalaman emosional yang dirasakan dalam kerja.
- 3) Kreitner dan Kinicki (2014:169) menjelaskan bahwa kepuasan kerja disebabkan oleh: pemenuhan kebutuhan; ekspektasi; pencapaian nilai; keadilan dan disposisi/genetik.

Dengan demikian, maka terdapat pengaruh antara kepemimpinan visioner, komunikasi karyawan dan kompetensi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan pada bagian operasional produksi BUMN Industri Strategis di wilayah Jawa Barat.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data di atas, terlihat bahwa variabel kepuasan kerja karyawan (Y) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Z). Hal ini berarti bila kepuasan kerja karyawan meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini didukung dengan dengan pendapat Rivai dan Sagala (2011:16) bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Sesuai dengan pendapat Torrington et al., (2008:254) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian operasional produksi BUMN Industri Strategis di wilayah Jawa Barat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi dan kompetensi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi serta implikasinya pada kinerja karyawan di Bagian Operasional Produksi BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan visioner terhadap kepuasan kerja karyawan bagian operasional produksi BUMNIS di Wilayah Jawa Barat. Variabel kepemimpinan visioner memberikan pengaruh terbesar kedua terhadap kepuasan kerja karyawan.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan bagian operasional produksi BUMNIS di Wilayah Jawa Barat. Komunikasi organisasi memberikan pengaruh terkecil terhadap kepuasan kerja karyawan.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian operasional produksi BUMNIS di Wilayah Jawa Barat. Variabel kompetensi karyawan memberikan pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja karyawan.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan visioner, komunikasi organisasi dan kompetensi karyawan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan Bagian Operasional Produksi BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan bagian operasional produksi BUMNIS di Wilayah Jawa Barat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abeng, T. (2007). *Profesi Manajemen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, edisi ketujuh, Jakarta: Salemba Empat.

- Daft, R. L. (2002). *Manajemen*, terjemahan, edisi kelima, Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kesepuluh, terjemahan, Jakarta: Indeks.
- George, J., & Jones R. (2002). *Organizational Behavior*. 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organization Behavior, Structure, Processes*, McGraw-Hill Irwin, New York, America.
- Griffin, R. W. (2005). *Management*, Boston New York.
- Ivancevich J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, edisi ketujuh, terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530-54.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014), *Perilaku Organisasi*, edisi Sembilan, terjemahan, Jakarta: Salemba Empat.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence Based Approach*, 12th edition, McGraw-Hill Irwin, New York America.
- Machmud, S., & Sidharta, I. (2016). Role of public private partnership in West Java, Indonesia. *Romanian Economic and Business Review*, 11(1), 67-87.
- McSane. S. L., & Glinow, M. A. V. (2010). *Organizational Behavior Emerging Knowledge and Practice for the Real Word*, 5th Edition McGraw-Hill Irwin, New York America.
- Mondy, W. R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kesepuluh, terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Nanus, B., & Ruma, F. (2001). *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta: Prenhallindo.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, cetakan ketiga, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2002), *Perilaku Organisasi* (terjemahan), Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Perilaku Organisasi*, terjemahan, Jakarta: Salemba Empat.
- Saptono, E. (2014). Kajian Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Karyawan, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. *Trikonomika Journal*, 13(1), 21-48.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama.
- Sidharta, I., & Lusyana, D. (2014). Analisis faktor penentu kompetensi berdasarkan konsep knowledge, skill, dan ability (KSA) Di Sentra Kaos Suci Bandung. *Jurnal Computech & Bisnis*, 8(1), 49-60.
- Sidharta, I., & Lusyana, D. (2015). Pengaruh Orientasi Hubungan Dan Orientasi Tugas Dalam Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pelaku Usaha. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(1), 45-55.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*, 7th edition Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- Wibisono, D. (2006). *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Erlangga, Jakarta, 2006.
- Wibowo (2011). *Manajemen Kinerja*, edisi ketiga, Rajawali Press, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.