

Tabel 5.20
Matriks Korelasi dimensi Komunikasi Organisasi (X1), Kompetensi (X2)
dan Motivasi (X3) terhadap Kinerja (Y)

Variabel		Kinerja (Y)							
Variable	Dimensi	Kualitas Pekerjaan (Y ₁)	Kuantitas Pekerjaan (Y ₂)	Pengetahuan Jabatan (Y ₃)	Kerja Sama (Y ₄)	Inisiatif (Y ₅)	Kreativitas (Y ₆)	Saling Ketergantungan (Y ₇)	Kualitas Diri (Y ₈)
Komunikasi Organisasi (X₁)	Kepercayaan (X ₁ -1)	.208	.074	.158	.236	.287*	.325*	.521**	.458**
	Pembuatan keputusan bersama (X ₁ -2)	.318*	.179	.224	.249	.274	.309*	.590**	.553**
	Kejujuran (X ₁ -3)	.238	.108	.130	.253	.229	.354*	.579**	.467**
	Keterbukaan ke bawah (X ₁ -4)	.231	.059	.196	.238	.261	.341*	.463**	.431**
	Mendengarkan ke atas (X ₁ -5)	.235	.130	.162	.234	.265	.301*	.603**	.557**
Kompetensi (X₂)	Perhatian pada tujuan berkinerja tinggi (X ₁ -6)	.231	.103	.216	.250	.335*	.370**	.604**	1**
	Motif (<i>Motives</i>) (X ₂ -1)	.531*	.767**	.522**	.759**	.279*	.431**	.331*	...9**
	Karakteristik (<i>Traits</i>)(X ₂ -2)	.587**	.765**	.537**	.768**	.273	.431**	.407**	.630**

Konsep diri (<i>Self Concept</i>) (X_2 -3)		.568**	.806**	.626**	.824**	.350*	.511**	.412**	.674**
Pengetahuan (<i>Knowledge</i>) (X_2 -4)		.685**	.796**	.504**	.610**	.387**	.443**	.304*	.512**
Ketrampilan (<i>Skill</i>) (X_2 -5)		.638**	.750**	.497**	.671**	.293*	.402**	.341*	.494**
Motivasi (X_3)	Keinginan untuk mengembangkan diri (X_3 -1)	.515**	.507**	.536**	.427**	.484**	.461**	.388**	.511**
	Tanggung jawab (X_3 -2)	.614**	.589**	.540**	.485**	.417**	.542**	.543**	.627**
	Kebanggaan dalam Bekerja (X_3 -3)	.660**	.588**	.619**	.621**	.514**	.563**	.653**	.757**
	Pencapaian tugas (X_3 -4)	.570**	.563**	.647**	.474**	.570**	.595**	.540**	.617**
	Pengakuan dalam tugas (X_3 -5)	.631**	.861**	.658**	.659**	.448**	.517**	.423**	.673**
	Pengembangan Karir (X_3 -6)	.541**	.497**	.490**	.499**	.289*	.500**	.482**	.582**
	Tantangan dalam bekerja (X_3 -7)	.392*	.252	.320*	.308*	.383**	.394**	.540**	.598**

Sumber : Data penelitian yang diolah (2016)

Berdasarkan matriks korelasi dimensi dari Tabel 5.20. dapat dijelaskan:

1. Untuk variabel Komunikasi Organisasi, Dimensi Perhatian pada tujuan berkinerja tinggi ($X_{1.6}$) terhadap dimensi Saling ketergantungan (Y_7) dengan nilai koefisien 0,604 (memiliki hubungan kuat), Dimensi Mendengarkan ke atas ($X_{1.5}$) terhadap dimensi Saling ketergantungan (Y_7) dengan nilai koefisien 0,603 (memiliki hubungan kuat), Dimensi Pembuatan keputusan bersama ($X_{1.2}$) terhadap dimensi Saling ketergantungan (Y_7) dengan nilai koefisien 0,590 (memiliki hubungan kuat).
2. Untuk variabel Kompetensi, Dimensi Konsep diri (*Self Concept*) ($X_{2.3}$) terhadap dimensi Kerja Sama (Y_4) dengan nilai koefisien 0,824 (memiliki hubungan sangat kuat), Dimensi Pengetahuan (Knowledge) ($X_{2.4}$) terhadap dimensi Kuantitas Pekerjaan (Y_2) dengan nilai koefisien 0,796 (memiliki hubungan sangat kuat), Dimensi Karakteristik (Traits) ($X_{2.2}$) terhadap dimensi Kerja Sama (Y_4) dengan nilai koefisien 0,768 (memiliki hubungan sangat kuat).
3. Untuk variabel Motivasi, Dimensi Pengakuan dalam tugas ($X_{3.5}$) terhadap dimensi Kuantitas Pekerjaan (Y_2) dengan nilai koefisien 0,861 (memiliki hubungan sangat kuat), Dimensi Kebanggaan dalam Bekerja ($X_{3.3}$) terhadap dimensi Kualitas Diri (Y_8) dengan nilai koefisien 0,757 (memiliki hubungan sangat kuat), Dimensi Tanggung jawab ($X_{3.2}$) terhadap dimensi Kualitas Diri (Y_8) dengan nilai koefisien 0,627 (memiliki hubungan kuat).

5.2. Pembahasan

5.2.1. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah terdapat pengaruh variable Komunikasi Organisasi yang Signifikan terhadap kinerja pegawai di mana hipotesis tersebut setelah dilakukan pengujian ternyata hasilnya terbukti benar. Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Tagiuri dalam Soemirat, Ardianto, Suminar, 2009:69 yang menyatakan bahwa Iklim Komunikasi Organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan

Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Hadiati (1997) yang dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pada saat terjadi komunikasi dari atas ke bawah maka pesan yang disampaikan berhubungan dengan pengarahan tujuan, disiplin, perintah, dan kebijakan umum. Komunikasi diarahkan untuk mengubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan akibat salah informasi.

Selain dari tanggung jawab pimpinan yang memberikan kontribusi pada komunikasi yang kondusif, berdasarkan riset yang dilakukan oleh Pace dan Faules (2002) paling tidak ada kesesuaian 6 (enam) faktor komunikasi organisasi sebagai berikut:

- 1) *Trust* (kepercayaan). Setiap personel Bintara, Tamtama, dan PNS Puskersin TNI telah berusaha untuk mengembangkan dan memelihara rasa percaya diri dan kredibilitas melalui pernyataan dan tindakan.

- 2) *Participate Decision Making* (pengambilan keputusan yang partisipatif).
Setiap personel Bintara, Tamtama, dan PNS Puskersin TNI saling berkomunikasi tentang semua issue di semua area kebijakan organisasi sesuai dengan posisinya. Mereka merasakan bahwa manajemen (atasan) telah memfasilitasi mereka untuk berkomunikasi dan berkonsultasi sehingga mereka dapat berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan penetapan tujuan.
- 3) *Supportiveness* (dukungan). Atmosfir yang penuh kejelasan dan keterusterangan telah melandasi hubungan yang baik di dalam organisasi Puskersin TNI, anggota telah diberi kesempatan untuk mengekspresikan apa yang ada dalam pikiran mereka.
- 4) *Openness in Downward Communication* (keterbukaan di dalam komunikasi ke bawah). Selain informasi yang rahasia, para anggota selalu memiliki akses pada informasi yang relative mudah terutama informasi yang berhubungan dengan langsung dengan pekerjaan mereka, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk berkoordinasi dengan orang lain, dan informasi yang berhubungan dengan organisasi seperti pimpinan Puskersin TNI, rencana-rencana satuan.
- 5) *Listenning in Upward Communication* (mendengarkan di dalam komunikasi ke atas). Setiap personel Bintara, Tamtama, dan PNS Puskersin TNI selalu saling mendengarkan secara kontinyu dan dengan pikiran yang terbuka pada saran maupun laporan masalah yang dibuat oleh personel di bawahnya atau produk atasannya yang akan diajukan kepada pimpinan. Informasi yang bersifat *bottom up* selalu dipandang sebagai sesuatu yang penting untuk ditindaklanjuti.

6) *Concern for High-Performance Goals* (berusaha untuk mencapai kinerja yang terbaik). Setiap personel Bintara, Tamtama, dan PNS Puskersin TNI sekalipun tidak terlalu istimewa mereka telah menunjukkan komitmen untuk mencapai kinerja terbaik, fokus kepada tujuan berkinerja tinggi.

Hal ini menunjukan bahwa semakin baik komunikasi organisasi yang dilaksanakan oleh personel Bintara, Tamtama, dan PNS Pusat Kerja Sama Internasional TNI maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai yang dihasilkan oleh personel Bintara, Tamtama, dan PNS Pusat Kerja Sama Internasional TNI dan kondisi seperti ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja institusi tersebut di mata masyarakat.

5.2.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah terdapat pengaruh variable Kompetensi yang signifikan positif terhadap kinerja pegawai dimana hipotesis tersebut setelah dilakukan pengujian ternyata hasilnya terbukti benar. Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Rustyah, 1982 yang menyatakan bahwa Kompetensi adalah pemilihan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan tertentu.

Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Sari Harjanti (2009) yang dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa berdasarkan hasil pengolahan data, terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja.

Hal ini menunjukan bahwa semakin baik Kompetensi yang diterapkan personel Bintara, Tamtama, dan PNS Pusat Kerja Sama Internasional TNI dapat mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu manajemen personel Bintara, Tamtama, dan PNS Pusat Kerja Sama Internasional TNI sebaiknya selalu membuat kebijakan yang

memuat Kompetensi yang baik agar pegawai termotivasi untuk dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja pegawai yang dihasilkan akan meningkat pula.

Hasil temuan tersebut menggambarkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja sebesar 80,4% pada personel Bintara, Tamtata, dan PNS Puskersin TNI. Hal ini berarti sejalan dengan pendapat Spencer and Spencer, yang mengatakan bahwa pada saat ini banyak organisasi menjadi tertarik dalam manajemen untuk menilai kompetensi "bagaimana" kinerja dilakukan (*at present, many organizations are becoming interested in management and appraisal of competence the "how" of performance*). Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan dibangkitkan oleh suatu keadaan, dapat memprakirakan perilaku-perilaku cakap, yang kemudian memprakirakan kinerja. Aplikasi kompetensi dalam kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan dalam organisasi, seperti manajemen kinerja, proses kerja dan perencanaan karir pegawai. Dalam rangka pembinaan pegawai, kompetensi merupakan kebutuhan dasar untuk "career path" dan pengembangan pegawai.

Kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja dengan lebih baik. Hal ini didasarkan pada teori perilaku klasik yang menjelaskan sebab akibat (kausalitas) antara *intention*, *action*, dan *outcome* dinyatakan sebagai niat, tindakan, dan hasil untuk memodelkan kompetensi sebagai hubungan sebab akibat. Lima karakteristik dasar dari kompetensi tersebut menurut Spencer &

Spencer yaitu Motif (motive), Sifat (traits), konsep diri (self concept), pengetahuan (knowledge), dan keahlian (skills).

Kompetensi mempengaruhi kinerja juga dikemukakan oleh Gilley, Boughton dan Maycunich (1999:44):

"Competency are useful in recruiting and selection of employees a given job classification. They can also be used to determine the training and development activities in which employees must participate to acquire adequate levels of performance mastery."

Kompetensi mempengaruhi manajemen kinerja dinyatakan pula oleh Armstrong (2004:91) bahwa manajemen kinerja terkait dengan input dan proses (sasaran dan kompetensi) sebagaimana terkait juga dengan *output* dan *outcome* (hasil dan kontribusi). Penilaian kinerja didasarkan pada suatu pemahaman pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara baik.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja sebesar 80,4% pada personel Bintara, Tamtama, dan PNS Puskersin TNI selaras dengan teori-teori yang ada yang menunjukkan adanya pengaruh antara kompetensi dengan kinerja. Kinerja individu akan meningkat seiring dengan kompetensi yang dimilikinya.

Hasil temuan tersebut menggambarkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja sebesar 80,4% pada personel Bintara, Tamtata, dan PNS Puskersin TNI. Hal ini berarti sejalan dengan pendapat Spencer and Spencer, yang mengatakan bahwa pada saat ini banyak organisasi

menjadi tertarik dalam manajemen untuk menilai kompetensi "bagaimana" kinerja dilakukan (*at present, many organizations are becoming interested in management and appraisal of competence the "how" of performance*). Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan dibangkitkan oleh suatu keadaan, dapat memprakirakan perilaku-perilaku cakup, yang kemudian memprakirakan kinerja. Aplikasi kompetensi dalam kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan dalam organisasi, seperti manajemen kinerja, proses kerja dan perencanaan karir pegawai. Dalam rangka pembinaan pegawai, kompetensi merupakan kebutuhan dasar untuk "career path" dan pengembangan pegawai.

Kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja dengan lebih baik. Hal ini didasarkan pada teori perilaku klasik yang menjelaskan sebab akibat (kausalitas) antara *intention, action, dan outcome* dinyatakan sebagai niat, tindakan, dan hasil untuk memodelkan kompetensi sebagai hubungan sebab akibat. Lima karakteristik dasar dari kompetensi tersebut menurut Spencer & Spencer yaitu Motif (*motive*), Sifat (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keahlian (*skills*).

Kompetensi mempengaruhi kinerja juga dikemukakan oleh Gilley, Boughton dan Maycunich (1999:44):

"Competency are useful in recruiting and selection of employees a given job classification. They can also be used to determine the training and

development activities in which employees must participate to acquire adequate levels of performance mastery."

Kompetensi mempengaruhi manajemen kinerja dinyatakan pula oleh Armstrong (2004:91) bahwa manajemen kinerja terkait dengan input dan proses (sasaran dan kompetensi) sebagaimana terkait juga dengan *output* dan *outcome* (hasil dan kontribusi). Penilaian kinerja didasarkan pada suatu pemahaman pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara baik.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja sebesar 80,4% pada personel Bintara, Tamtama, dan PNS Puskersin TNI selaras dengan teori-teori yang ada yang menunjukkan adanya pengaruh antara kompetensi dengan kinerja. Kinerja individu akan meningkat seiring dengan kompetensi yang dimilikinya.

5.2.3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 80,4% pada personel Bintara, Tamtama dan PNS Puskersin TNI. Motivasi kerja sebagai dorongan keinginan yang mempengaruhi perilaku pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kemampuannya untuk mendapatkan hasil secara optimal. Karena ada keyakinan bahwa dengan prestasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya akan diperoleh manfaat bagi kariernya. Pegawai yang memiliki keinginan pengembangan kariernya dalam organisasi,

akan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga selalu berusaha meningkatkan kinerjanya. Hasil temuan yang menggambarkan terdapatnya pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Walker (1992:258) mengenai kaitan perilaku dengan kinerja, yaitu: *"Underlying the way we manage performance are certain assumptions about employee behavior, or "motivation". From common sense viewpoint, job performance is obviously affected by how people reason to condition influencing their work."* Pendapat ini mengandung arti bahwa dasar untuk mengelola kinerja adalah asumsi perilaku karyawan atau motivasi. Kinerja secara jelas dipengaruhi oleh bagaimana orang-orang menanggapi dan mempengaruhi pekerjaannya. Sedangkan beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemauan kerja, kemampuan kerja, lingkungan kerja, penghasilan, jaminan sosial, kondisi kerja, dan hubungan kerja (Karami, 2012). Beberapa pengertian dan pendapat mengenai motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang dan usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi, motivasi merupakan faktor berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena dengan motivasi diharapkan setiap orang mau bekerja keras dan antusias dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sehubungan dengan itu peranan organisasi dan manajemen sangat

menentukan untuk dapat memotivasi pegawainya. Pimpinan harus berupaya mengetahui dan memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan. Berdasarkan hasil temuan tersebut, terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja sebesar 80,4% pada personel Bintara, Tamtama, dan PNS Puskersin TNI selaras dengan teori-teori yang ada yang menunjukkan adanya pengaruh antara motivasi dengan kinerja. Dengan motivasi kerja yang tinggi diharapkan para pegawai dapat menampilkan kinerja yang optimal sesuai dengan yang diharapkan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Andrea R. Drake, Reno Stephen B. Salter dan Jeffrey Wong yang dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa umpan balik dan imbalan mempengaruhi dimensi akses pemberdayaan yang berbeda bagi karyawan.

Hal ini menunjukan bahwa semakin baik motivasi yang diterapkan personel bintara, tamtama, dan pns pusat kerja sama internasional TNI dapat mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu manajemen personel Bintara, Tamtama, dan PNS Puskersin TNI sebaiknya selalu membuat kebijakan yang membangkitkan motivasi yang baik agar pegawai tergugah/terdorong untuk dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja pegawai yang dihasilkan akan meningkat pula.

5.2.4. Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja

Hasil pengujian secara simultan membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Komunikasi Organisasi, Kompetensi dan Motivasi dengan kinerja personel Bintara, Tamtama, dan PNS Pusat Kerja Sama Internasional TNI. Hasil perolehan dari uji F diperoleh hasil uji F hitung sebesar 62,705 dengan tingkat signifikansi

sebesar 0,000. Karena nilai $\text{sig} < 0,05$ maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan. Dengan hipotesis nilai $\text{sig} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya bahwa hipotesis terbukti kebenarannya bahwa Komunikasi Organisasi, Kompetensi dan Motivasi memiliki pengaruh bersama-sama yang signifikan terhadap kinerja.

5.2.5. Pembahasan Analisis Dimensi

Pada variabel Komunikasi Organisasi, menunjukan Dimensi Perhatian pada tujuan berkinerja tinggi (X1.6) berpengaruh kuat terhadap dimensi Saling ketergantungan (Y7), dimensi Mendengarkan ke atas (X1.5) berpengaruh kuat terhadap dimensi Saling ketergantungan (Y7), Dimensi Pembuatan keputusan bersama (X1.2) berpengaruh kuat terhadap dimensi Saling ketergantungan (Y7).

Hal ini menunjukan bahwa Perhatian pada tujuan berkinerja tinggi berpengaruh kuat terhadap Saling ketergantungan, artinya Personel yang bekerja berdasarkan pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi maka dia akan bekerja dengan kesadaran bahwa dia saling membutuhkan dengan unit kerja lain.

Terdapat hubungan yang sangat kuat antara dimensi Mendengarkan ke atas dengan Saling ketergantungan, hal ini menunjukan bahwa Personel yang tanggap terhadap perintah dan nasihat atasan maka dia akan selalu menyadari bahwa dia saling membutuhkan dengan unit kerja lain.

Terdapat hubungan yang kuat antara Pembuatan keputusan bersama dengan dimensi Saling ketergantungan, dalam hal ini diharapkan Personel yang bekerja berdasarkan keputusan bersama/kelompok akan bekerja dengan kesadaran bahwa dia membutuhkan unit kerja lain untuk mensukseskan pekerjaannya.

Pada variabel Kompetensi, menunjukan dimensi Konsep diri (*Self Concept*) ($X_{2.3}$) berpengaruh kuat terhadap dimensi Kerja Sama (Y_4), dimensi Pengetahuan (Knowledge) ($X_{2.4}$) berpengaruh kuat terhadap dimensi Kuantitas Pekerjaan (Y_2), dimensi Karakteristik (Traits) ($X_{2.2}$) berpengaruh kuat terhadap dimensi Kerja Sama (Y_4).

Terdapat hubungan yang kuat antara Konsep diri (*Self Concept*) dengan Kerja Sama, hal ini menunjukan personel yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi dan pengendalian diri yang baik, maka dia akan menghargai pendapat orang lain, mempunyai pergaulan luas, dan mengembangkan kerja sama.

Terdapat hubungan yang kuat antara Pengetahuan (Knowledge) dengan Kuantitas Pekerjaan. Hal ini menunjukkan personel yang selalu haus akan informasi dan selalu berusaha untuk melengkapi informasi yang dibutuhkannya serta memiliki keahlian teknis, maka dia akan bekerja dengan tingkat kesibukan kerja yang tinggi sesuai tuntutan volume pekerjaan.

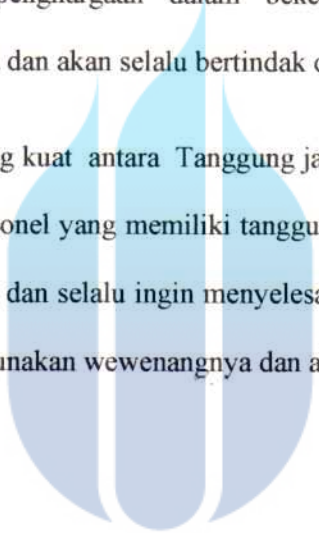
Terdapat hubungan yang kuat antara Karakteristik (Traits) dengan Sikap Kerja Sama. Dalam hal ini peran personel yang memiliki inisiatif, mengutamakan kerja kelompok dan kerja sama, serta pengembangan lainnya, maka dia akan bekerja dengan cara menghargai pendapat orang lain sehingga dia memiliki pergaulan luas dan mampu mengembangkan kerja sama.

Pada variabel Motivasi, menunjukan dimensi Pengakuan dalam tugas ($X_{3.5}$) berpengaruh kuat terhadap dimensi Kuantitas Pekerjaan (Y_2), dimensi Kebanggaan dalam Bekerja ($X_{3.3}$) berpengaruh kuat terhadap dimensi Kualitas Diri (Y_8), dimensi Tanggung jawab ($X_{3.2}$) berpengaruh kuat terhadap dimensi Kualitas Diri (Y_8).

Terdapat hubungan yang kuat antara Pengakuan dalam tugas dengan Kuantitas Pekerjaan, hal ini menunjukan personel yang merasa diakui oleh organisasi dan merasa didukung oleh pimpinan, maka dia akan memiliki tingkat kesibukan kerja yang tinggi sesuai dengan volume pekerjaan.

Terdapat hubungan yang kuat antara Kebanggaan dalam Bekerja dengan Kualitas Pekerjaan. Hal ini menunjukkan personel yang menyenangi jenis pekerjaan-nya dan terlebih-lebih jika ada penghargaan dalam bekerja, maka dia tidak akan menyalahgunakan wewenangnya dan akan selalu bertindak objektif.

Terdapat hubungan yang kuat antara Tanggung jawab dengan Sikap Kualitas diri. Dalam hal ini peran Personel yang memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan, tanggung jawab terhadap atasan, dan selalu ingin menyelesaikan pekerjaan secara tuntas, maka dia tidak akan menyalah-gunakan wewenangnya dan akan selalu bertindak objektif.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data pertanyaan penelitian maka dapat disimpulkan:

1. Komunikasi Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja, hal ini ditunjukkan dengan dimensi *Mendengarkan Ke Atas* ($X_{1.5}$) memiliki hubungan kuat dengan dimensi *Saling Ketergantungan* (Y_7) ; dimensi *Perhatian Pada Tujuan Berkinerja Tinggi* ($X_{1.6}$) memiliki hubungan kuat dengan dimensi *Saling Ketergantungan* (Y_7).
2. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja, hal ini ditunjukkan dengan dimensi *Motif* ($X_{2.1}$) memiliki hubungan kuat dengan dimensi *Kuantitas Pekerjaan* (Y_2) ; dimensi *Karakteristik* ($X_{2.2}$) memiliki hubungan kuat dengan dimensi *Kerja Sama* (Y_4) ; dimensi *Konsep Diri* ($X_{2.3}$) memiliki hubungan yang sangat kuat dengan dimensi *Kerja Sama* (Y_4) ; dimensi *Pengetahuan* ($X_{2.4}$) memiliki hubungan kuat dengan dimensi *Kuantitas Pekerjaan* (Y_2) ; dan dimensi *Keterampilan* ($X_{2.5}$) memiliki hubungan kuat dengan dimensi *Kuantitas Pekerjaan* (Y_2).
3. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja, hal ini ditunjukkan dengan dimensi *Tanggung Jawab* ($X_{3.2}$) yang memiliki hubungan kuat dengan dimensi *Kualitas Diri* (Y_8) ; dimensi *Kebanggaan dalam Bekerja* ($X_{3.3}$) yang memiliki hubungan kuat dengan dimensi *Kualitas Diri* (Y_8) ; dimensi *Pencapaian Tugas* ($X_{3.4}$) yang memiliki hubungan kuat dengan dimensi

Pengetahuan Jabatan (Y_3) ; dan dimensi *Pengakuan dalam Tugas* ($X_{3.5}$) yang memiliki hubungan sangat kuat dengan dimensi *Kuantitas Pekerjaan* (Y_2).

4. Hasil perolehan dari uji F diperoleh hasil uji F hitung sebesar 62,705 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Dengan hipotesis nilai $\text{sig} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya bahwa hipotesis terbukti kebenarannya bahwa Komunikasi Organisasi, Kompetensi dan Motivasi memiliki pengaruh bersama-sama yang signifikan terhadap kinerja.

6.2 Saran

Dari kesimpulan di atas dapat disarankan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Saran internal organisasi
 - a. Untuk menghindari kesalahpahaman dan atau kebuntuan komunikasi di jajaran staf, agar lebih sering dilaksanakan pengarahan melalui jam komandan pada saat apel pagi, rapat staf atau pada forum lainnya baik formal maupun informal. Penyampaian tujuan-tujuan yang akan dicapai dari setiap kegiatan akan menumbuhkan rasa saling ketergantungan dan memupuk rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan tersebut
 - b. Kepala Puskersin TNI hendaknya sepenuhnya mengimplementasikan kebijakan pembinaan sumber daya manusia yaitu penerapan standar kecakapan personel Bintara, Tamtama, dan PNS Puskersin TNI sebagaimana tercantum dalam Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/45/VII/2008 tentang Petunjuk Induk Pembinaan Personel dan Tenaga Manusia Tentara Nasional Indonesia, sehingga penempatan personel dalam jabatannya dapat dilaksanakan secara transparan, dan objektif sehingga menghasilkan staf yang

kompeten di bidangnya (*the right man on the right place*) yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pimpinan dalam mengambil keputusan secara cepat, tepat dan akurat.

c. Pimpinan Puskersin TNI harus dapat mengarahkan/memberdayakan motivasi yang tinggi dari para personel Bintara, Tamtama, dan PNS Puskersin TNI guna meningkatkan kinerja satuan. Pemberian *reward* (penghargaan/apresiasi) kepada anggota yang berprestasi dan pemberian *punishment* (hukuman/sanksi) kepada anggota yang cacat prestasi akan sangat membantu meningkatkan motivasi anggota dalam bekerja.

d. Kepala Bagian Administrasi Personel dan Logistik sebagai pejabat yang mengelola pembinaan personel perlu menyusun rencana pengembangan karir yang sistematis dan komprehensif dengan memberikan informasi pengembangan karir secara transparan, objektif, dan kontinu kepada semua staf termasuk kepada personel Bintara, Tamtama, dan PNS Puskersin TNI. Hal ini diperlukan mengingat adanya tuntutan pelaksanaan pengembangan karir yang transparan, objektif, dan adil.

e. Faktor-faktor kompetensi yang perlu dijadikan standar kinerja khususnya bagi pejabat struktural adalah dimensi pengetahuan dan keterampilan yang dapat meningkatkan kompetensi individu di bidang kognitif serta dimensi motif, sifat, dan konsep diri yang akan melengkapi kompetensi individu tersebut. Dengan demikian maka diharapkan konsep diri masing-masing anggota dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja sama.

f. Perlunya dibangun sistem penilaian pekerjaan yang dapat mengembangkan kompetensi dan memberikan umpan balik positif serta memotivasi personel Bintara, Tamtama, dan PNS Puskersin TNI.

g. Diperlukan penelitian lanjutan yang dapat memperdalam dan melengkapi hasil penelitian ini, antara lain di bidang:

- 1) Sistem pengembangan karir pegawai di Puskersin TNI;
- 2) Evaluasi kebijakan pola pengembangan karir personel sebagaimana tertuang dalam Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/18/III/2011 tentang Petunjuk Teknis Pola Karier Prajurit di Jajaran Mabes TNI setelah kebijakan tersebut diimplementasikan.

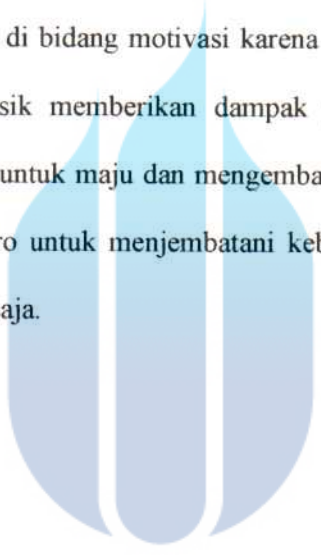
2. Saran keadaan umum

Berkaitan dengan upaya membangun kapasitas institusional (*institutional capacity building*) Pegawai Negeri Sipil, maka permasalahan kompetensi, motivasi, dan kinerja perlu mendapatkan perhatian serius dari para perencana kebijakan kepegawaian. Kompetensi individu yang memberikan dampak positif bagi organisasi hendaknya dilaksanakan secara sinergis dan berkelanjutan sehingga peningkatan kompetensi individu akan dapat terarah sesuai dengan tujuan organisasi. Motivasi dan kinerja kiranya perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan unit kerja.

3. Saran akademis

a. Penelitian kompetensi kedepan perlu memperhatikan aspek *soft competency* sebagai penyeimbang aspek *hard competency*. Hal ini karena *soft competency* sangat penting dalam menggerakkan dan memberikan rasa percaya diri individu untuk menunjukkan *hard competency*-nya.

b. Penelitian terhadap motivasi intrinsik sangat menarik untuk dijadikan landasan penelitian di bidang motivasi karena motivasi yang didorong oleh faktor-faktor intrinsik memberikan dampak yang sangat besar terhadap keinginan individu untuk maju dan mengembangkan diri. Motivasi intrinsik lebih berskala mikro untuk menjembatani kebutuhan staf atau personel di tempat bekerjanya saja.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA