

**PE NGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PIMPINAN  
(STUDI KASUS PADA PT. DRILINCO DI  
PT. CHEVRON PACIFIC INDONESIA SUMATERA)**

**Togap Simangunsong, Sri Indarti dan Zulfadil**

Program Magister Manajemen Universitas Riau  
Kampus Pattimura Gedung K Jl. Pattimura No. 9 Gobah – Pekanbaru

**ABSTRAK**

*The purpose of this research is to analyze the effect of Communication Competency, Self Management Competency, and Technical Competency toward Leaders Performance of PT. Drilinc, partially and simultaneously. For that purpose, the research is conducted by taking sample of 84 leaders of PT. Drilinc. The analysis model using the multiple regression technique. For the hypothesis test is using the statistical test such as t test, determination test ( $R^2$ ) and F test.*

*The result shows simultaneously that Communication Competency and Self Management Competency are effecting Leaders Performance of PT. Drilinc significantly. But on contrary, Technical Competency is not effecting Leaders Performance of PT. Drilinc significantly. Partially test on each variables' effects are Communication Competency (17,7%) and Self Management variable (27,3%), this means Self Management variable is the most dominant variable effecting on Leaders Performance of PT. Drilinc, meanwhile Technical Competency variable is not effecting Leaders Performance of PT. Drilinc significantly. PT. Drilinc must keep trying to upgrade leaders' Technical Competency by giving continuous training and development, also giving extra attention on increasing the level of Communication Competency and Self Management Competency simultaneously to upgrade Leaders Performance.*

**Kata Kunci :** *Communication Competency, Self Management Competency  
Technical Competency and Leaders Performance.*

**PENDAHULUAN**

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Robbins kinerja adalah akumulasi hasil akhir semua proses dan kegiatan kerja organisasi. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerjaan dan lingkungan yang berada di dekatnya dan meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik.

Kinerja karyawan dalam konteks ini sebagai pimpinan, merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja pada dasarnya hasil kerja seseorang pimpinan selama periode tertentu. Kinerja sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Sumber daya manusia yang mampu memberikan kontribusi yang besar terhadap organisasi sangat membantu tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu, setiap organisasi hendaknya memberi perhatian khusus dan konsisten terhadap sumber daya manusia yang menggerakkan organisasi tersebut.

Kinerja seorang pimpinan dapat dinilai melalui tindakan atau performa yang diperlihatkan dalam bekerja. Di antaranya adalah kompetensi teknis, kompetensi komunikasi, dan kompetensi manajemen diri. Kompetensi teknis berkaitan dengan keahlian dalam melaksanakan pekerjaan, termasuk penggunaan peralatan kerja sehubungan dengan kemajuan teknologi. Kompetensi komunikasi berkaitan dengan kemampuan menyerap dan mentransformasikan ilmu dan pengetahuan. Kompetensi manajemen diri diperlukan agar pimpinan dapat mengelola kondisi psikologis dalam dirinya dan selalu mengarahkannya pada tindakan positif. Ketiga kompetensi tersebut berpengaruh besar terhadap kinerja. Kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang merupakan kriteria yang dinilai dalam evaluasi kinerja pimpinan ditentukan oleh kompetensi komunikasi, manajemen diri, dan teknis. Sangat sulit bagi seorang pimpinan untuk meningkatkan kinerja (kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam bekerja) jika ia tidak memiliki kemampuan yang baik dalam menyerap dan mentransformasikan ilmu dan pengetahuan, tidak mampu memajemen diri, dan tidak memiliki keahlian yang cukup secara teknis dalam melaksanakan pekerjaan.

PT. Drilinc adalah kontraktor pelaksana pekerjaan Chevron untuk bagian Drilling and Completion. PT. Drilinc sebagai pelaksana pekerjaan di area minyak tersebut dikontrak untuk jenis pekerjaan-pekerjaan perbaikan seperti : Operation, Maintenance, Support, Services, Heavy Equipment Repair Minor Brand, Drilling Transportation Services, Drive Right Services, yang mempunyai manajemen sendiri dan mengantongi sertifikat ISO 9001. PT. Drilinc dewasa ini (pada tahun 2011 sampai dengan 2013) menunjukkan adanya pengurangan jumlah pimpinan dalam jumlah yang cukup signifikan. Pengurangan jumlah pimpinan dilakukan karena penilaian terhadap kinerja tidak memenuhi standar yang ditentukan perusahaan. Sebagai perusahaan berskala nasional, PT. Drilinc membutuhkan orang-orang yang mampu memberikan kontribusi tinggi terhadap perusahaan melalui kinerja yang baik dan memenuhi standar. Perkembangan tersebut tidak diiringi dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia. Meskipun telah melalui prosedur perekrutan yang ketat, pelatihan dan pengembangan yang berkesinambungan, serta kompensasi yang memadai, perusahaan melakukan pemutusan hubungan pimpinan dengan 8 orang pimpinan atau 0,95%. (sumber PT. Drilinc, 2013). Keadaan ini mengindikasikan adanya permasalahan kinerja pimpinan di PT. Drilinc.

Penganalisisan kinerja pimpinan sangat diperlukan agar diperoleh gambaran tentang kemampuan pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya. Di samping itu, sebagaimana yang dikemukakan bahwa kinerja tidak terlepas dari kompetensi yang dimiliki pimpinan. Penganalisisan terhadap kompetensi akan memberikan gambaran yang menyeluruh tentang kualitas sumber daya manusia. Berdasarkan penilaian kinerja pekerja tahunan selama 3 (tahun) terakhir, secara umum kinerja pekerja PT. Drilenco cukup baik, seperti terlihat pada tabel berikut dimana secara umum nilai kinerja masih didominasi pada nilai 4 dan nilai 5. Walau demikian terlihat bahwa jumlah pekerja dengan 6 cenderung turun, dan pekerja dengan nilai 4 cenderung naik, yang berarti terjadi penurunan kinerja secara umum walaupun tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pekerja masih belum maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui pengaruh kompetensi komunikasi, kompetensi manajemen diri, dan kompetensi teknis secara bersama-sama terhadap kinerja pimpinan PT. Drilenco.
2. Mengetahui pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja pimpinan PT. Drilenco.
3. Mengetahui pengaruh kompetensi manajemen diri terhadap kinerja pimpinan PT. Drilenco.
4. Mengetahui pengaruh kompetensi teknis terhadap kinerja pimpinan PT. Drilenco.
5. Mengetahui faktor dari variabel kompetensi yang lebih dominan mempengaruhi kinerja pimpinan PT. Drilenco.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut (Wibowo, 2007: 86).

Menurut David Mc. Clelland (2003: 72), kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Spencer dan Spencer (1993: 9), mengemukakan bahwa kompetensi adalah segala bentuk tentang sikap, motif, keterampilan, pengetahuan, perilaku, atau karakteristik pribadi lain yang penting untuk melaksanakan pekerjaan sehingga dapat dibedakan antara kinerja rata-rata dengan kinerja supervisor. Michael Zwell (dalam Wibowo, 2007: 93-94) memberikan lima kategori kompetensi yang terdiri dari *task achievement*, *relationship*, *personal attribute*, *managerial*, dan *leadership*.

a. *Task achievement*

*Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.

b. *Relationship*

*Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja sama dengan orang lain. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi: kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi, dan sensitivitas lintas budaya.

c. *Personal attribute*

*Personal attribute* merupakan kategori kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.

d. *Managerial*

*Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan pengembangan orang. Kompetensi manajerial berupa memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.

e. *Leadership*

*Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi yang berkenaan dengan *leadership* meliputi kepemimpinan *visioner*, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, serta membangun komitmen organisasional, fokus, maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

Menurut Michael Zwell (dalam Wibowo, 2007: 102-103), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang, yaitu:

a. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan seseorang terhadap dirinya dan orang lain sangat memengaruhi perilaku. Apabila seseorang percaya bahwa dirinya tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan banyak peran di kebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

- c. **Pengalaman**  
Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.
- d. **Karakteristik kepribadian**  
Kepribadian termasuk faktor dalam diri yang sulit berubah, tetapi bukan berarti tidak bisa berubah. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan di sekitarnya. Walaupun dapat berubah, kepribadian tidak cenderung berubah dengan mudah. Tidaklah bijaksana untuk mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.
- e. **Motivasi**  
Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan, pengakuan, dan perhatian individual atasan merupakan hal-hal yang dapat meningkatkan motivasi bawahan dalam bekerja.
- f. **Isu emosional**  
Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi. Akan tetapi, tidak beralasan mengharapkan pimpinan mengatasi hambatan emosional tanpa bantuan dari atasan dan lingkungannya.
- g. **Kemampuan intelektual**  
Kompetensi sangat dipengaruhi oleh pemikiran kognitif, seperti pemikiran konseptual dan analitis. Pengalaman dan penambahan wawasan dapat meningkatkan kompetensi intelektual.
- h. **Budaya organisasi**  
Budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia antara lain: praktik rekrutmen dan seleksi pimpinan, sistem penghargaan, praktik pengambilan keputusan, filosofi organisasi (visi, misi, dan nilai-nilai yang berhubungan dengan kompetensi), kebiasaan dan prosedur informasi, komitmen pada pelatihan dan pengembangan pimpinan, dan kepemimpinan dalam organisasi.

Kinerja berasal dari pengertian performansi (*performance*), sedangkan performansi itu sendiri diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai pengertian yang lebih luas. Kinerja tidak hanya mencakup hasil kerja tetapi juga bagaimana proses kerja tersebut berlangsung (Wibowo, 2007: 7). Menurut Veithzal Rivai (2005: 17), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary* (1979), berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “*entries*” yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*), dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person or machine*).

Menurut John Bernadin (1993:75), penilaian kinerja pegawai secara individual dapat dilakukan dengan menggunakan enam kriteria, yaitu:

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

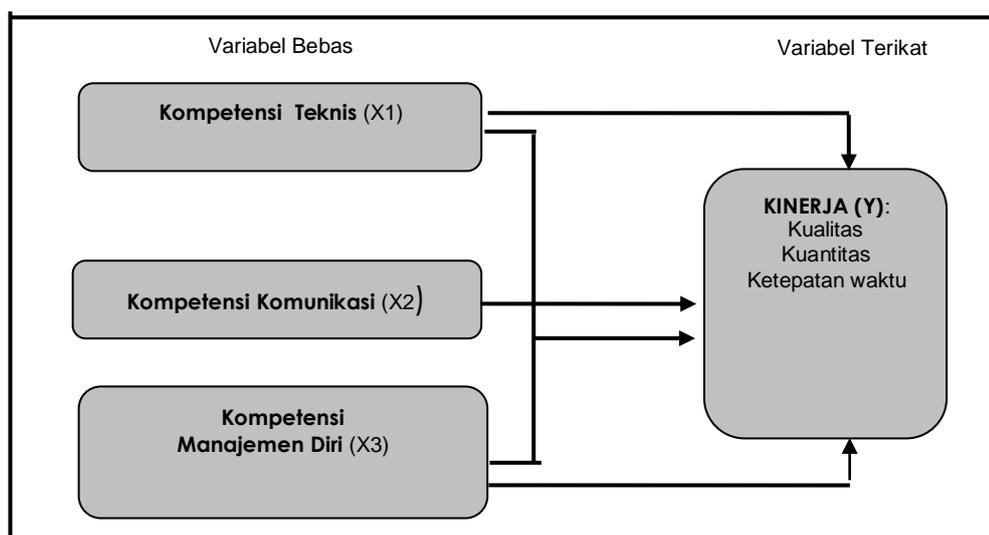
Berikut ini beberapa pengertian tentang kinerja dari berbagai ahli yang membahas masalah kinerja.

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps: 1992).
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin: 1987).
3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy and Premeaux: 1993).
4. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard: 1993).
5. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Casio: 1992).

6. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994).
7. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) ciri individu (Robbins: 1996).
8. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn: 1991).
9. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja =  $f(A \times M \times O)$ . Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins: 1996). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan pimpinan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat dikemukakan bahwa alur kerangka pemikiran penelitian ini adalah penganalisisan kompetensi pimpinan dan kinerja PT. Drilenco. Kompetensi pimpinan dianalisis dengan menggunakan 3 (tiga) indikator yang dianggap paling berhubungan, yaitu kompetensi teknis (*technical competency*), kompetensi komunikasi (*communication competency*), kompetensi manajemen diri (*self management competency*), dan dari 12 indikator kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2007: 91-93).

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Sumber : John Bernadin, 1975: 73

Dalam penelitian ini diduga bahwa :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kompetensi teknis kompetensi komunikasi, dan kompetensi manajemen diri, secara bersama-sama terhadap kinerja pimpinan PT. Drilinc.
2. Terdapat pengaruh kompetensi teknis secara signifikan terhadap kinerja pimpinan PT. Drilinc.
3. Terdapat pengaruh kompetensi komunikasi secara signifikan terhadap kinerja pimpinan PT. Drilinc.
4. Terdapat pengaruh kompetensi manajemen diri secara signifikan terhadap kinerja pimpinan PT. Drilinc.

## METODE PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah pimpinan PT. Drilinc yang berjumlah 84 orang. Untuk menentukan pegawai yang dijadikan sampel, penelitian ini menggunakan teknik sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Teknik menentukan sampel seperti ini dipakai karena jumlah anggota populasi yang tidak terlalu banyak dan agar lebih berorientasi pada kelengkapan data yang dicari di lapangan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan alat bantu komputer program SPSS versi 19. Adapun langkah-langkah dalam analisis data ini meliputi: 1) membuat deskripsi data; 2) melakukan pengujian persyaratan analisis (uji instrument dan Uji Asumsi Klasik) ; dan 3) melakukan pengujian hipotesis penelitian.

- A. Uji Instrument
  - 1. Uji Validitas
  - 2. Uji Normalitas
  - 3. Uji Reliabilitas
- B. Uji Asumsi Klasik
  - 1. Uji Heterokedastisitas
  - 2. Uji Multikorelasi
  - 3. Uji Autokorelasi
- C. Uji Hipotesis
  - 1. Uji F (Silmutan)
  - 2. Uji t (Parsial)
  - 3. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

## HASIL PENELITIAN

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Persentase pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen ditunjukkan oleh besarnya Koefisien Determinasi ( $R^2$ ). Hasil pengolahan menggunakan SPSS didapat hasil sebagai berikut :

**Tabel 1. Hasil Uji Koefisien Determinasi Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.487 <sup>a</sup>	.237	.209	2.114	.237	8.293	3	80	.000	1.974

*Sumber : Hasil olahan SPSS 19.0*

Pada hasil perhitungan diperoleh besarnya koefisien determinasi adalah sebesar 0,209 artinya variasi dari variabel dependen (Y) sebesar 20,9 % yang dapat dijelaskan oleh variabel independen, sedangkan 79,1 % dipengaruhi oleh faktor- faktor lain di luar penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT. Drilinc dengan menghimpun data dari para responden terpilih dan diolah dengan bantuan program SPSS, maka diperoleh hasil pengujian hipotesis yang dapat diuraikan sebagai berikut :

**Tabel 2. Model Persamaan Regresi**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	17.334	2.320		7.473	.000	12.718	21.951					
Teknis	.055	.108	.052	.512	.610	-.160	.271	.157	.057	.050	.935	1.069
Komunikasi	.138	.102	.144	1.360	.178	-.064	.341	.296	.150	.133	.850	1.177
Manajemen	.356	.093	.403	3.849	.000	.172	.541	.462	.395	.376	.869	1.151

a. Dependent Variable: Kinerja

### **Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kompetensi Manajemen Diri, dan Kompetensi Teknis Secara Bersama-sama terhadap Kinerja Pimpinan PT. Drilinc**

Dalam penelitian ini, untuk menguji hipotesis utama, yaitu pengaruh kompetensi komunikasi ( $X_1$ ), kompetensi manajemen diri ( $X_2$ ), dan kompetensi teknis ( $X_3$ ) terhadap kinerja pimpinan PT. Drilinc ( $Y$ ) atau pengaruh variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3$ ) secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas ( $Y$ ), digunakan uji Fisher. Dengan keputusan jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak artinya ada pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas. Dari hasil pengolahan data  $F_{hitung} 8,293 > F_{tabel} 2,408$  atau signifikan ( $p$ )= 0.000 artinya variabel kompetensi komunikasi ( $X_1$ ), kompetensi manajemen diri ( $X_2$ ) dan kompetensi teknis ( $X_3$ ) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja pimpinan ( $Y$ ).

Berdasarkan hasil uji determinasi ( $R^2$ ) terbukti bahwa variabel kompetensi komunikasi ( $X_1$ ), kompetensi manajemen diri ( $X_2$ ), dan kompetensi teknis ( $X_3$ ) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pimpinan PT. Drilinc sebesar 20.9%. Sisanya sebesar 79.1% dipengaruhi oleh variabel lain seperti tingkat kompetensi, kebijakan pemerintah, motivasi diri, dan masih banyak faktor lain lagi, sesuai dengan pendapat Suryana (2008: 62). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi komunikasi, kompetensi manajemen diri dan kompetensi teknis secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja pimpinan. Kinerja seorang pimpinan sangat bergantung pada tingkat kompetensi yang dimilikinya. Tanpa kompetensi melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sulit bagi seorang pimpinan untuk menunjukkan kinerja yang memuaskan. Kinerja pimpinan yang tidak memenuhi standar kerja yang telah ditentukan tentu saja berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Dari kajian penelitian terdahulu M. Ali Fitran (2012), Kajian Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Level Jabatan Manajerial Studi Kasus Pada PT. Bank Syariah ABC, menyimpulkan bahwa variabel kompetensi secara signifikan mempengaruhi kompetensi karyawan. Berarti dapat dikemukakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja.

**Pengaruh Kompetensi Komunikasi terhadap Kinerja Pimpinan.**

Dari hasil analisis terhadap kompetensi komunikasi pimpinan PT. Drilenco ternyata kinerja pimpinan tidak dipengaruhi oleh kompetensi komunikasi. Kompetensi komunikasi dalam bekerja pada penelitian ini dikaitkan dengan tindakan tertentu, seperti kemampuan berbicara, kemampuan mendengarkan orang lain atau menyerap informasi dan pengetahuan, komunikasi tertulis, dan komunikasi non verbal. Permasalahan kinerja yang dilihat dari kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan walaupun kemampuan komunikasi pimpinan kurang tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja.. Rendahnya kompetensi komunikasi tidak berpengaruh buruk terhadap kinerja pimpinan.

Walaupun demikian penulis melihat tantangan masa depan dimana kompetensi komunikasi menjadi sangat penting karena berkaitan dengan kelancaran penyampaian informasi, keharmonisan hubungan antara pimpinan dengan pimpinan dan sejawatnya, keberhasilan penyerapan pengetahuan dan wawasan, serta kemampuan untuk menunjukkan kualitas diri. Penyampaian informasi kerja diwujudkan dalam bentuk komunikasi, baik lisan maupun tertulis. Kelancaran penyampaian informasi didukung oleh kemampuan komunikasi interpersonal yang baik antara seseorang dengan orang lain, misalnya antara pimpinan dengan bawahan. Pemberian instruksi kerja, petunjuk pelaksanaan, dan informasi-informasi lainnya membutuhkan bentuk komunikasi yang jelas, lengkap, dan dimengerti.

Kompetensi komunikasi yang dimiliki pimpinan mempengaruhinya untuk melakukan penyerapan pengetahuan dan wawasan. Salah satu kompetensi komunikasi adalah kemampuan reseptif berupa mendengarkan orang lain dan menyerap pengetahuan. Semakin baik kemampuan seseorang dalam mendengarkan orang lain atau menyerap pengetahuan maka semakin tinggi kompetensi komunikasi yang dimilikinya. Dalam melaksanakan pekerjaan, pimpinan yang memiliki kemampuan mendengarkan dan menyerap pengetahuan yang baik cenderung memiliki keahlian dan kemampuan berpikir konseptual yang lebih baik pula. Kemampuan memahami pembicaraan orang lain diwujudkan dengan berupaya agar dapat menangkap pokok-pokok pikiran yang disampaikan oleh orang lain. Dalam hal ini staf dapat menerima dan memahami dengan baik pembicaraan orang lain.

Solusi untuk mengatasi masalah keahlian komunikasi adalah dengan proses pembelajaran yang berkesinambungan. Staf harus memperoleh ilmu tentang teknik berkomunikasi yang baik, misalnya teknik penyampaian yang paling tepat, cara memahami kondisi pendengar, dan teknik menganalisis profil pendengar. Sebagai perusahaan yang melakukan pelayanan dalam operasional di PT. Chevron Pacific Indonesia di Sumatra, aspek komunikasi memegang peranan penting dalam hubungan bisnis bagi pengguna jasa PT. Drilenco.

**Pengaruh Kompetensi Manajemen Diri terhadap Kinerja Pimpinan**

Kompetensi manajemen diri terbukti berpengaruh terhadap kinerja pimpinan PT. Drilenco. Kompetensi manajemen diri berkaitan dengan kedewasaan emosional (*emotional maturity*) dan kecerdasan emosional (*emotional quotient*) yang sangat berperan terhadap keberhasilan seseorang. Semakin tinggi kecerdasan emosi seseorang maka semakin besar peluangnya untuk berhasil. Kompetensi manajemen diri adalah kompetensi yang berhubungan dengan perilaku seseorang yang diperlihatkannya dalam kehidupan sehari-hari. Kompetensi ini sangat dipengaruhi oleh karakter dasar dan kondisi psikologis seseorang pada situasi tertentu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Edah Jubaedah (2009), Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Komunikasi dalam Organisasi, serta Penelitian yang dilakukan Flauto mengkaji hubungan antara kepemimpinan dan kompetensi komunikasi memperlihatkan hasil-hasil sebagai berikut: pertama, pegawai yang memiliki kualitas hubungan didik yang tinggi, menilai atasannya sebagai seorang pemimpin yang memiliki kompetensi komunikasi yang tinggi pula. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi pimpinan dan dampaknya terhadap efektivitas komunikasi merupakan prasyarat penting dalam menciptakan tingginya kualitas hubungan atasan-bawahan.

Dari analisis penelitian dapat dikemukakan bahwa kompetensi manajemen diri pimpinan PT. Drilenco sangat mempengaruhi kinerja pimpinan. Keadaan ini dapat lebih ditingkatkan dengan membangun kompetensi manajemen diri pimpinan melalui pelatihan ataupun pembinaan lainnya. Selain itu, perusahaan hendaknya memperhatikan bahwa suasana kerja yang tidak menyenangkan dapat menurunkan motivasi kerja. Suasana kerja yang tidak menyenangkan dapat disebabkan oleh faktor internal ataupun eksternal setiap pegawai, misalnya beban tugas yang terlalu berat, desakan waktu penyelesaian pekerjaan, supervisi yang kurang baik, iklim kerja yang menimbulkan rasa tidak aman, ketidakseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab, kurangnya informasi dan umpan balik terhadap prestasi, konflik antar pimpinan, berkembangnya rasa ketidakpastian karir, adanya intervensi pihak lain, serta ketidakjelasan posisi dan peran dalam organisasi (Saydam, 2000: 264). Fenomena tersebut menuntut kompetensi manajemen diri yang baik agar pekerjaan tetap dapat dilaksanakan sesuai tujuan dan sasaran. Solusi yang dapat diterapkan adalah memberikan pelatihan bidang pembinaan kepribadian, menciptakan suasana yang kondusif untuk mengembangkan karakter positif, dan meningkatkan hubungan baik dengan rekan kerja.

**Pengaruh Kompetensi Teknis terhadap Kinerja Pimpinan**

Berdasarkan perhitungan diketahui bahwa variabel kompetensi teknis secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pimpinan PT. Drilenco.

Kompetensi teknis berkaitan dengan kemampuan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, serta membiasakan diri bekerja dengan data dan angka. Dari data yang diperoleh diketahui bahwa kompetensi teknis PT. Drilenco ternyata tidak berpengaruh terhadap kinerja pimpinan secara keseluruhan. Hal ini disebabkan karena kinerja tidak semata-mata ditentukan oleh keahlian teknis dalam melaksanakan pekerjaan, tetapi ada banyak faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja seseorang.

Fenomena kinerja pimpinan yang terjadi di PT. Drilenco memperlihatkan bahwa upaya peningkatan keahlian teknis yang dilakukan perusahaan tidak diiringi dengan peningkatan kinerja. Meskipun telah melalui prosedur perekrutan yang ketat, pelatihan dan pengembangan yang berkesinambungan, serta pemberian kompensasi yang memadai, perusahaan memutuskan hubungan kerja sebanyak 34,6 % persen berdasarkan penilaian terhadap kinerja pimpinan. Hal ini disebabkan oleh faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja pimpinan, misalnya kekhawatiran akan tidak adanya pekerjaan tertentu untuk waktu selanjutnya. Kekhawatiran ini menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.

Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa kompetensi teknis secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pimpinan di PT. Drilenco. Hal ini terbukti dari tidak meningkatnya kinerja pimpinan walaupun mereka memiliki kompetensi teknis yang tinggi. Berarti, ada sebab-sebab lain yang harus dipertimbangkan selain kompetensi komunikasi dan kompetensi manajemen diri.

### **Variabel Kompetensi yang Dominan Mempengaruhi Kinerja Pimpinan**

Variabel Kompetensi Manajemen Diri secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja Pimpinan. Dari hasil analisis data dapat dikemukakan bahwa variabel kompetensi yang paling berpengaruh terhadap kinerja adalah kompetensi manajemen diri. Dewasa ini semakin disadari besarnya pengaruh kompetensi manajemen diri terhadap prestasi kerja dan kinerja organisasi. Sebagaimana yang telah diuraikan di atas, kompetensi manajemen diri berkaitan dengan kedewasaan emosional (*emotional maturity*) dan kecerdasan emosional (*emotional quotient*).

Dihubungkan dengan hasil penelitian ini maka kinerja pimpinan akan naik bila kompetensi manajemen diri sebagai variabel yang berpengaruh paling dominan ditingkatkan. Demikian juga halnya dengan kompetensi komunikasi yang juga memiliki pengaruh terhadap kinerja pimpinan. Solusi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kompetensi manajemen diri pimpinan adalah memberikan pelatihan dan pengembangan yang berskala luas untuk meningkatkan kinerja pimpinan.

Hal ini dimaksudkan agar pimpinan merasa nyaman dalam bekerja sama dan berinteraksi, memahami proses kerja secara keseluruhan, merasa menjadi bagian dari sebuah korporasi yang sangat kuat, dan memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan. Peningkatan kompetensi pimpinan dalam bekerja dengan pelatihan dan pengembangan hendaknya dilakukan secara berkesinambungan. Hal ini dimaksudkan untuk terus membangun mental pimpinan agar senantiasa melakukan peningkatan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam bekerja. Peningkatan kompetensi pimpinan bertujuan agar mereka memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam bekerja. Kompetensi sumber daya manusia diperkirakan merupakan salah satu aspek yang memiliki andil yang sangat besar terhadap kinerja organisasi. Agar pencapaian tujuan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, organisasi seharusnya mendalami tentang kompetensi pimpinan. Tidak hanya pegawai pada level paling bawah tetapi seluruh personil yang tergabung dalam organisasi tersebut.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisa pembahasan hasil penelitian, maka dirumuskan suatu kesimpulan dari penelitian sebagai berikut:

1. Kompetensi Komunikasi, Kompetensi Manajemen Diri, dan Kompetensi Teknis secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Pimpinan PT. Drilenco. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Kompetensi Komunikasi, Kompetensi Manajemen Diri, dan Kompetensi Teknis secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pimpinan.
2. Kompetensi Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pimpinan PT. Drilenco, artinya terdapat hubungan yang tidak signifikan antara Kompetensi Komunikasi dengan Kinerja Pimpinan PT. Drilenco. Dari keempat indikator kompetensi komunikasi, yaitu kemampuan berbicara, kemampuan mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis, dan komunikasi nonverbal, ternyata yang berpengaruh terhadap kinerja pimpinan adalah komunikasi tertulis. Kompetensi komunikasi memiliki pengaruh positif karena kompetensi komunikasi berkaitan dengan kelancaran penyampaian informasi melalui media elektronika seperti email dan materi persentase. Rendahnya kompetensi komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pimpinan. Sebaliknya, kompetensi komunikasi yang baik menjadi pendukung yang dapat meningkatkan kinerja pimpinan.
3. Kompetensi Manajemen Diri berpengaruh positif terhadap Kinerja Pimpinan PT. Drilenco, artinya terdapat hubungan yang signifikan antara Kompetensi Manajemen Diri dengan Kinerja Pimpinan PT. Drilenco. Dari 5 indikator Kompetensi Manajemen Diri, yaitu kemampuan memotivasi diri, kemampuan bertindak dengan percaya diri, kemampuan mengelola pembelajaran sendiri, kemampuan mendemonstrasikan fleksibilitas, dan kemampuan berinisiatif yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pimpinan adalah pembelajaran sendiri.

4. Kompetensi manajemen diri berpengaruh positif karena kompetensi manajemen diri berhubungan dengan perilaku seseorang yang diperlihatkannya dalam kehidupan sehari-hari. Kompetensi ini sangat dipengaruhi oleh karakter dasar dan kondisi psikologis seseorang pada situasi tertentu. Kompetensi manajemen diri sangat berperan terhadap kinerja seorang pimpinan karena mempengaruhi kualitas kepribadian.
5. Kompetensi Teknis tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pimpinan PT. Drilinc, artinya tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi teknis dengan kinerja pimpinan PT. Drilinc. Dari 5 indikator kompetensi teknis yaitu adalah kemampuan mengerjakan tugas kantor, kemampuan bekerja dengan teknologi komputer, kemampuan menggunakan peralatan lain, kemampuan mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, dan kemampuan membiasakan diri bekerja dengan data dan angka, ternyata yang tidak memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pimpinan adalah bekerja dengan komputer. Hal ini disebabkan oleh pengalaman kerja yang dimiliki pimpinan, penempatan pimpinan yang sesuai dengan bidang keahliannya, pembekalan pimpinan dengan pendidikan dan pelatihan yang memadai, dan *rolling* atau perputaran pimpinan di seluruh area kerja.
6. Di antara ketiga variabel kompetensi yang diukur pengaruhnya terhadap kinerja pimpinan ternyata variabel kompetensi manajemen diri yang lebih dominan mempengaruhi kinerja pimpinan PT. Drilinc. Hal ini disebabkan karena kompetensi manajemen diri berkaitan dengan kemampuan mengelola kondisi fisik dan psikologis dalam bekerja. Ketidaknyamanan yang timbul akibatnya adanya kondisi yang tidak menyenangkan dapat mempengaruhi kinerja individual dan organisasi.

Berdasarkan kesimpulan peneliti, dikemukakan beberapa saran penelitian sebagai berikut :

1. Perusahaan hendaknya melakukan upaya peningkatan kompetensi komunikasi dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan yang tepat dan berdaya guna seperti Training “Communication Skill and Objectives” (menjadi pribadi komunikatif, membangun kedekatan dan kepercayaan, gesture, komunikasi persuasif, bahasa yang presisi, public speaking, presentasi, pidato, penerahan massa, negosiasi, problem solving, secara lisan- tertulis,dll).
2. Perusahaan memberi perhatian yang lebih dengan melakukan berbagai upaya agar Kompetensi Manajemen Diri pimpinan dapat ditingkatkan. Misalnya, dengan pelatihan dan pembinaan kepribadian yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kekuatan diri (*personal power*)
3. Agar Kinerja serta Kompetensi Teknis pimpinan tetap meningkat diperlukan pelatihan dan pengembangan kompetensi lain yang mendukung tetapi tidak mengenyampingkan kompetensi lainnya seperti training “Project Management”, yaitu pembentukan team, penyusunan rencana, kontrol dan evaluasi, agar lebih berperan untuk meningkatkan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael, 2004, *Performance Management*, Tugu Publisher, Yogyakarta.
- Bacal, Robert, 2005, *Performance Management*, (Terjemahan Surya Dharma dan Yanuar Irawan), PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Barker, Alan, 2003, *Managing People : Mengelola Sumber Daya Manusia*, PT. Elek Media Computindo, Jakarta.
- Cathy, Mack, 2007, *50 Kesalahan Manajemen Terbesar*, Prestasi Pustaka Publisher, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Terjemahan Paramita Rahayu), PT.INDEKS, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT: INDEKS, Jakarta.  
<http://www.wikipedia.com>
- Istijanto, 2006, *Riset Sumber Daya Manusia : Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Lina, Koryna Sarah, 2007, “Analisis Pengaruh Faktor Motivasi, Kemampuan, dan Pola Karir terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai pada PT. Bank Riau Pekanbaru” dalam *Jurnal Tepak Manajerial, Program Magister Manajemen Universitas Riau, Pekanbaru*.
- Miles, Matthew B dan A Michael Huberman, 1992, *Analisis Data Kualitatif* (Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi), UI Press, Jakarta.
- Milkovich, George T dan John W Boudreau, 1997, *Human Resource Management: Eighth Edition*, IRWIN, USA.
- Pribadi, Syaiful F, 2004, *Assesment Centre : Identifikasi Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 1996, *Perilaku Organisasi*, PT. Prenhalindo, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2001, *Perilaku Organisasi*, Jilid 1 dan 2, PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Sangkala, 2007, *Knowledge Managemen*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Saydam, Gouzali, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gunung Agung, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Human Reource Management Jilid 1*, Djambatan, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Human Resource Management Jilid 2*, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Sevilla, Consuelo G. dkk, (Terjemahan Alimudin Tuwu), 1993, Pengantar Metode Penelitian, Universitas Indonesia, Jakarta.

- Setyowati, Endah, 2007, "Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi: Solusi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi" dalam *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik FIA Unibraw, Administrasi Publik FIA UB, Malang*.
- Siagian, Sondang P, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta*.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke empat STIE – YKPN, Yogyakarta*.
- Suprpto, Heri, 2007, "Pengaruh Kompetensi Manajemen Proyek terhadap Kinerja Biaya pada Proyek Konstruksi" dalam *Jurnal PESAT, Universitas Gunadarma, Jakarta*.
- Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta*.
- Winarto, Paulus, 2007, *The Leadership Wisdom, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta*.
- Liu Yah Olan, Bhawana Sainger, Ilham Sentosa, Chee Wei Ming, 2012, *An Empirical Testing of managerial Competencies of Industrial Managers in Sichuan Province of China*.
- Vichita Vathanophas, Jintawee Thai-ngam, Mahidol University 2007, *Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector*.
- James R. Lindner, Texas A&M University 2001, *Competency Assessment and Human Resource Management Performance of County Extension Chairs*.
- Reenu Mohan, Research scholar, Pacific Academy of Higher Education and Research, Udaipur, Rajasthan, India, 2013, *Using Competency Models For Performance Management*.
- Te Potgieter RP Van Der Merwe, Department of Industrial and Organisational Psychology University of Port Elizabeth, 2002, *Assesment In the Workplace : A Competency – Based Approach*.