

# Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan *Frontliner Call Center* Perusahaan Maskapai Penerbangan Di Indonesia

Ananda Fortunisa

*Program Studi Manajemen FEIS Universitas Bakrie*

*Jakarta, Indonesia*

[afortunisa@gmail.com](mailto:afortunisa@gmail.com)

DOI : 10.36782/jemi.v4i3.2241

**Abstract-** In service industry, particularly on airline business, the problem facing with frontliner staff almost interact with customers intensively. They need competencies and organization communication to handle customers problem with care and properly, so their performance will be excellent to serve their customers. This research's aim is to analyze the internal factors (competencies) and external factors (organization communication) can influence frontliner staff performance. Competencies in this paper refers to knowledge, skill and attitude. Meanwhile organization communication in this research refers to top-down, bottom-up, and peers communication. Performance measured by work-result, and working behavior. Using quantitative methods, where data was obtained through distributing questionnaires to 100 frontliner staff in Indonesian commercial airlines, the results showed that there was a significant influence of organizational communication and competence on employee performance either partially or partially. Suggestions for further researchers to test the variables of motivation, job satisfaction, and or job satisfaction as a mediator variable on performance.

**Keywords :** *organization communication, competencies, performance*

**Abstrak-** Karyawan *frontliner* memiliki peran penting sebagai perantara antara internal perusahaan dengan eksternal seperti konsumen. Masalah yang kerap dialami di industri maskapai penerbangan seperti keterlambatan, pembatalan penerbangan, buruknya pelayanan, serta penanganan citra negatif maskapai di masyarakat menuntut *frontliner call centre* mampu memberikan kinerja terbaik dalam menangani masalah yang terjadi secara langsung kepada penggunanya. Penelitian ini dilakukan guna menganalisa faktor internal dan eksternal diri karyawan terhadap kinerjanya. Faktor eksternalnya yaitu hubungan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja, dan faktor internalnya adalah kompetensi terhadap kinerja karyawan *frontliner call centre* pada sebuah perusahaan penerbangan komersil di Indonesia. Komunikasi organisasi yang diukur dalam penelitian ini yaitu komunikasi dari atas kebawah, komunikasi dari bawah keatas, dan komunikasi antar rekan kerja. Kompetensi dalam penelitian ini merujuk pada *knowledge, skill* dan *attitude*. Kinerja diukur melalui hasil kerja, perilaku kerja dan sifat. Metode penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif untuk menguji hipotesis penelitian. Adapun data penelitian diperoleh dari 100 jawaban responden penelitian yang merupakan karyawan *frontliner* yang telah mengisi kuisioner penelitian. Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara komunikasi organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan *frontliner call centre* diperusahaan penerbangan. Saran bagi peneliti selanjutnya agar menguji variabel motivasi, bahagia bekerja, dan atau kepuasan kerja sebagai variabel mediator terhadap kinerja.

**Kata Kunci :** komunikasi organisasi, kompetensi, kinerja

## I. PENDAHULUAN

Sebuah organisasi dalam menjalankan kegiatan usahanya membutuhkan berbagai *resources* atau sumber daya dalam menyokong aktivitas organisasi untuk memiliki kualitas sumber daya yang bagus (Martini, 2013). Salah satu sumber daya yang paling berperan dalam menentukan kesuksesan organisasi adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia perusahaan berperan penting dalam

menentukan laju aktivitas bisnis perusahaan. Dalam penelitian oleh Elsyah (2020) karyawan memiliki potensi besar dalam membentuk atau bahkan merusak *brand* perusahaan. Dalam penelitian tersebut juga dikatakan bahwa karyawan memainkan peran penting sebagai pusat utama dari manajemen perusahaan sehingga sebaik apapun model bisnis perusahaan jika tidak didukung oleh sumber

daya manusia yang berkualitas di dalamnya maka kesuksesan perusahaan akan terhambat.

Bagi perusahaan, karyawan dapat menjadi *competitive advantage* atau keunggulan bersaing yang membedakan perusahaan dengan pesaing. Huselid, Jackson, dan Schuler (1997) mengatakan bahwa pentingnya upaya manajemen sumber daya manusia dalam upaya efektivitas dari kondisi area kerja yang positif memengaruhi produktivitas perusahaan, performa keuangan perusahaan, dan nilai pasar saham perusahaan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan kompetensi perusahaan dalam hal *competitive advantage* yang membedakan perusahaan dengan para pesaing (Gratton, 1998; Hamed & Prahalad, 1994). *Competitive advantage* ini dapat dicapai melalui proses menarik karyawan, melatih dan membangun, serta memberikan kompensasi pada karyawan (Jeanquart, 2014).

Dalam menciptakan *competitive advantage* atau keunggulan bersaing pada sumber daya manusia perusahaan tentunya membutuhkan kualitas sumber daya manusia yang terbaik yang ditentukan oleh kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari pekerjaan tertentu yang berkaitan dengan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja juga berkaitan dengan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Wibowo, 2012).

Kinerja karyawan juga menentukan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan sehingga jika kinerja karyawan baik maka mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam menopang aktivitas perusahaan. Untuk itu, memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sangat penting dilakukan oleh perusahaan terutama perusahaan yang memiliki aktivitas bisnis utama di bidang *service* atau pelayanan. Salah satu sektor industri yang aktivitas utamanya adalah memberikan pelayanan prima bagi konsumen atau pelanggan adalah sektor jasa penerbangan.

Sektor transportasi jasa penerbangan merupakan sektor industri penting di berbagai negara termasuk Indonesia. Negara Indonesia yang terkenal sebagai negara kepulauan tentunya sangat bergantung pada peran transportasi dalam menunjang aktivitas masyarakat terutama transportasi udara. Di Indonesia, sejak tahun 2000-an sektor transportasi udara terus mengalami perkembangan yang massif dibuktikan dengan pertumbuhan jumlah armada dan varian penerbangan yang dapat dipilih oleh masyarakat. Beberapa armada penerbangan terkenal di Indonesia antara lain Garuda Indonesia, Citilink, Batik Air, Lion Air, dan sebagainya. Pada perusahaan BUMN, Indonesia memiliki armada penerbangan sendiri yaitu Garuda Indonesia Group.

Armada ini telah berada di Indonesia sejak lama dan terus meningkatkan jumlah maskapai penerbangannya. Adapun nama-nama maskapai penerbangan milik BUMN tersebut antara lain Garuda Indonesia, Citilink Indonesia, Sriwijaya Air, dan Nam Air.

Di sektor swasta, armada yang terkenal dan kerap menjadi andalan penumpang di sektor transportasi udara di Indonesia dikuasai oleh Lion Air Group yang terdiri dari maskapai Lion Air, Wings Air, dan Batik Air. Berdasarkan informasi dari Tirto.id (2018) mengenai data persaingan Garuda vs Lion Group, maskapai milik BUMN tersebut masih kalah bersaing dibandingkan rivalnya dimana berdasarkan jumlah penumpang total Garuda Indonesia Group tahun 2018 memiliki penumpang sebesar 46,6 Juta sedangkan Lion Air Group memiliki total penumpang 51.2 Juta. Padahal secara jumlah maskapai, Garuda Indonesia Group memiliki maskapai lebih banyak dibandingkan Lion Air Group. Sebagai perusahaan BUMN, sudah semestinya maskapai ini mengambil langkah cepat dalam mengatasi masalah persaingan tersebut guna meningkatkan perekonomian negara dari sektor transportasi udara.

Maskapai Garuda Indonesia sejak berdiri lama di Indonesia dikenal masyarakat sebagai maskapai penerbangan dengan kualitas terbaik dan harga yang tinggi dibanding maskapai lainnya. Kondisi tersebut membuat Garuda sulit dijangkau oleh masyarakat Indonesia yang umumnya ingin menggunakan penerbangan dengan harga yang murah. Dalam mengatasi permasalahan tersebut, Garuda Indonesia Group pada akhirnya meluncurkan PT.Citilink Indonesia sebagai maskapai penerbangan yang mengedepankan harga murah dan berkualitas (*low cost carrier*). Sebagai perusahaan penerbangan yang mengedepankan *image* sebagai perusahaan maskapai *low cost carrier* milik negara, maka tidak heran jika PT.Citilink juga kerap dipandang sebelah mata.

Tidak hanya itu, pandangan buruk masyarakat terhadap penerbangan *low cost carrier* juga dibuktikan oleh data oleh Komisi Nasional Keselamatan Transportasi (KNKT) yang menyebutkan bahwa setidaknya terdapat 54 kasus kecelakaan pesawat selama 2010-2014 dimana 18,5% dari jumlah tersebut dialami oleh maskapai penerbangan *low cost carrier* (Azmarani, 2016). Sebagai satu-satunya maskapai penerbangan *low cost carrier* di Indonesia miliki anak perusahaan BUMN, PT.Citilink Indonesia harus dapat memperbaiki citra negatif mengenai penerbangan *low cost carrier* guna menghadapi persaingan dengan maskapai penerbangan lainnya. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas karyawan terutama karyawan yang berada di *frontliner* seperti bagian *call center*.

Karyawan *frontliner* memiliki peran penting sebagai perantara antara internal perusahaan dengan eksternal seperti konsumen. Pada banyaknya masalah yang kerap dapat dialami di dunia penerbangan seperti keterlambatan jadwal (*delay*), pembatalan keberangkatan

(cancel), buruknya pelayanan, serta penanganan citra negatif maskapai di masyarakat. Untuk itu, karyawan *frontliner* dituntut untuk mampu memberikan kinerja terbaik dalam menangani masalah yang terjadi diperusahaan secara langsung kepada pengguna.

Kajian mengenai kinerja karyawan ini telah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu, namun masih sangat sedikit penelitian yang membahas kinerja karyawan *frontliner* di sektor penerbangan. Untuk itu, dalam menunjang kualitas kinerja karyawan bagian *call center* dalam menghadapi keluhan pengguna perlu didukung dengan riset mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam menunjang kualitas kinerja karyawan terutama pada sektor jasa penerbangan yang identik dengan persaingan maskapai yang ketat, maka sangat penting untuk menganalisis kedua faktor (faktor internal dan eksternal) yang dapat mempengaruhi laju kualitas kinerja karyawan. Salah satu faktor internal yang berasal dari dalam diri individu karyawan adalah kompetensi. Kompetensi karyawan merupakan hal penting dimana kompetensi mengandung pengertian sebagai karakter perilaku karyawan yang mengindikasikan karyawan mampu memiliki kinerja yang baik dan fokus pada pencapaian karyawan dalam bekerja di perusahaan (Kurniawan, Sodikin, & Guswandi, 2018). Kompetensi juga bermakna keadaan diri seseorang dalam menyanggupi pekerjaan atau tugas tertentu.

Selain faktor internal, terdapat juga faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan salah satunya adalah komunikasi organisasi. Komunikasi perusahaan merupakan petunjuk bagi karyawan dalam menafsirkan atau menginterpretasikan pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Wayne & Faules, 2006). Lebih lanjut, salah satu dasar kriteria kinerja karyawan adalah kemampuan dalam berkomunikasi yang menjadi sifat dasar bagi penentuan laju kesuksesan kinerja karyawan di perusahaan (Novriyanti, 2019).

Untuk itu, penelitian ini akan mengkaji pengaruh antara komunikasi perusahaan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan *frontliner* (*call center*) sebuah perusahaan maskapai penerbangan komersil di Indonesia, sehingga diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari dua sisi yaitu sisi internal dan eksternal.

## II. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Kinerja Karyawan

Definisi kinerja merupakan hasil atau *output* yang didapat berdasarkan upaya yang telah dilakukan pada periode tertentu yang dapat diukur secara kualitas dan

kuantitas (Bodla & Ningyu, 2017). Dalam definisi lain, kinerja diartikan sebagai kapasitas dan kemampuan diri mengenai bagaimana seseorang mampu mengerjakan tugas-tugas dan memenuhi tanggungjawabnya di perusahaan (Novriyanti, 2019). Kinerja karyawan juga dapat dimaknai sebagai pencapaian dalam memenuhi tujuan dan keinginan perusahaan berdasarkan standar dan target tertentu yang telah ditentukan bersama (Idayanti, Ayu, Piartrini, & Saroyini, 2020).

Ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu (Diamantidis & Chatzoglou, 2019):

1. Faktor Internal = merupakan faktor yang berkaitan dengan karakter individu karyawan. Seperti karakteristik karyawan yang pekerja keras maka akan menghasilkan kinerja yang pantang menyerah dan semangat dalam bekerja
2. Faktor Eksternal = Merupakan faktor yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti perilaku dan sikap dari rekan kerja, pimpinan, fasilitas kerja, dan budaya organisasi

Sedangkan dimensi kinerja terdiri dari tiga jenis yaitu hasil kerja (*output* yang diperoleh dari proses bekerja), perilaku kerja (cara karyawan dalam memenuhi pekerjaannya seperti perilaku taat peraturan, disiplin, detail, dan teliti), serta sifat pribadi (merupakan sifat karyawan dalam bekerja seperti kejujuran dan empati) (Wilson, 2012). Lebih lanjut, dimensi kinerja yaitu *task performance*, *contextual performance* dan *adaptive performance* (Pradhan & Jena, 2017). Hal ini juga didukung oleh penelitian lain yang menyebutkan bahwa dimensi *performance* antara lain hasil kerja (*objective outcomes*), perilaku kerja (*behavior attitudes*), dan sifat (*traits*) karyawan seperti kejujuran bekerja, disiplin, dan sebagainya (Idayanti, Ayu, Piartrini, & Saroyini, 2020). Untuk itu, berdasarkan penelitian-penelitian tersebut dimensi kinerja yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 dimensi yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat.

### 2.2 Komunikasi Organisasi

Komunikasi diartikan sebagai bentuk interaksi antara dua orang atau lebih yang mana masing-masing pihak memiliki kesamaan pemahaman akan topik yang tengah diperbincangkan (Mazzei, 2010). Untuk itu, komunikasi di perusahaan merupakan bentuk mengirim dan menerima pesan yang sama dalam suatu perusahaan (Khomsahrial, 2014). Komunikasi organisasi dapat dipahami sebagai suatu proses berbagi informasi dari *top management* kepada level manajemen yang berbeda dalam rangka mencapai tujuan tertentu (Idayanti, Ayu, Piartrini, & Saroyini, 2020). Komunikasi juga dapat dipahami sebagai

kemampuan individu dalam menyampaikan pesan dan pikiran kepada orang lain berkaitan dengan aktivitas kerja atau tanggungjawabnya di perusahaan (Payne, 2005).

Komponen komunikasi perusahaan terdiri dari 5 hal yaitu komunikator (pihak yang menyampaikan pesan), *message* (pesan dalam komunikasi), *channel* (saluran atau tempat berlalunya pesan antar pihak), komunikan (pihak yang menerima pesan), dan *effect* (hasil atau *feedback* dari proses komunikasi) (Heide & Simonsson, 2011; Welch & Jackson, 2007; Zeffass & Franke, 2013). Komunikasi organisasi dibentuk dengan tujuan agar para manajer baik pada *top management* maupun pada masing-masing fungsi organisasi dapat memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan instruksi, arahan, dan panduan kerja di perusahaan dan untuk memastikan hal tersebut manajer harus mampu berkomunikasi secara baik dengan seluruh karyawan dalam menyampaikan arahan kerjanya.

Selain konsep diatas, juga terdapat dimensi komunikasi perusahaan terdiri dari : *downward communication* (komunikasi yang mengalir dari hierarki perusahaan tertinggi ke jenjang yang lebih rendah. Contoh komunikasi ini adalah instruksi manajer ke bawahannya) , *upward communication* (komunikasi yang mengalir dari hierarki rendah ke jenjang yang lebih tinggi), *horizontal communication* (komunikasi yang berjalan dan terintegrasi di jenjang yang sama seperti komunikasi karyawan dengan karyawan lain), *diagonal communication* (merupakan komunikasi yang mengalir dari fungsi organisasi satu dengan yang lain) (Djoko, 2011).

### 2.3 Kompetensi

Kompetensi mengandung karakter perilaku karyawan yang mengindikasikan karyawan dengan kinerja yang baik yang fokus pada pencapaian karyawan dalam bekerja di perusahaan (Kurniawan, Sodikin, & Guswandi, 2018). Kompetensi menunjukkan karakteristik dari pengetahuan dan keahlian yang dimiliki atau dibutuhkan seseorang untuk memungkinkan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya secara efektif untuk mencapai target atau tujuan perusahaan (Podmetina, Soderquist, Petraite, & Teplov, 2018). Menurut penelitian oleh (Aprilia, Sari, & Sudarmadi, 2020; Bin Atan & Mahmood, 2019; Mahmood, Hee, Yin, & Hamli, 2018; Sabuhari, Sudiro, Irawanto, & Rahayu, 2020) kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara kompetensi dan kinerja dapat digambarkan melalui teori *Job-Demand Resources Model* (JD-R Model) yang pertama kali dikembangkan oleh (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) dimana teori ini menjelaskan bahwa antara permintaan kerja

oleh organisasi atau perusahaan dengan sumber daya yang dimiliki termasuk kapasitas kerja karyawan harus seimbang. Jika terjadi ketidakseimbangan antara dua hal tersebut maka dapat menimbulkan tekanan atau *stress* dalam bekerja. Kinerja karyawan dalam hal ini termasuk pada *job demands* yaitu aspek psikologis, fisik, sosial, dan organisasi yang dibutuhkan oleh organisasi dimana karyawan dituntut untuk memberikan upaya terbaik dalam mencapai tujuan kerja. Sedangkan kompetensi merupakan *job resources* atau kapasitas kerja karyawan dalam mencapai kinerja terbaik di organisasi. Untuk itu, kompetensi dianggap sebagai faktor internal yang paling mendukung dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut (Hutapea & Thoha, 2008; Vathanophas & Thai-Ngam, 2007) ada beberapa dimensi dari kompetensi yang mengacu pada tiga kompetensi utama yang membentuk kecakapan diri yaitu *knowledge*, *skills*, dan *attitude*. Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seorang karyawan yang berhubungan dengan tugas atau tanggungjawabnya dalam bekerja di perusahaan. Kompetensi yaitu kemampuan atau keahlian atau keterampilan yang diartikan sebagai suatu upaya yang dilakukan seseorang dalam memenuhi tugas dan tanggungjawabnya dalam bekerja. Dimensi kompetensi yang terakhir ialah sikap atau *attitude* yaitu perilaku kerja yang diperlihatkan karyawan di organisasi dalam menjalankan tanggungjawabnya sehari-hari. Tiga kompetensi utama ini penting untuk dimiliki karyawan Menurut (Hutapea & Thoha, 2008; Vathanophas & Thai-Ngam, 2007) ada beberapa dimensi dari kompetensi yang mengacu pada tiga kompetensi utama yang membentuk kecakapan diri yaitu *knowledge*, *skills*, dan *attitude*. Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seorang karyawan yang berhubungan dengan tugas atau tanggungjawabnya dalam bekerja di perusahaan. Kompetensi yaitu kemampuan atau keahlian atau keterampilan yang diartikan sebagai suatu upaya yang dilakukan seseorang dalam memenuhi tugas dan tanggungjawabnya dalam bekerja. Dimensi kompetensi yang terakhir ialah sikap atau *attitude* yaitu perilaku kerja yang diperlihatkan karyawan di organisasi dalam menjalankan tanggungjawabnya sehari-hari. Tiga kompetensi utama ini penting untuk dimiliki karyawan perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan besar utama perusahaan dengan menjadi bagian dari tim perusahaan. Untuk itu, penelitian ini akan menggunakan 3 dimensi kompetensi yaitu kompetensi pengetahuan, keahlian, dan perilaku karyawan.

### III. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun metode analisis data

dilakukan menggunakan bantuan software SPSS 25 untuk melakukan uji statistik data. Sampel penelitian ini merupakan 100 karyawan *frontliner call centre* di perusahaan maskapai penerbangan komersil Indonesia dimana metode pengumpulan sampel dilakukan dengan metode acak (*random sampling*). Kuesioner disebarluaskan secara daring kepada 116 staf *frontliner* tanpa mempertimbangkan masa kerja dan status karyawan. Responden seluruhnya berjenis kelamin wanita dengan rentang usia 23 sampai 48 tahun. Dari hasil pengisian kuesioner yang kembali, terdapat 16 kuesioner yang rusak, akibat salah mengisi, ataupun tidak diisi (dikosongkan). Sehingga, data yang dianalisa adalah dari 100 kuesioner terkumpul.

### 3.1 Konsep Variable Penelitian

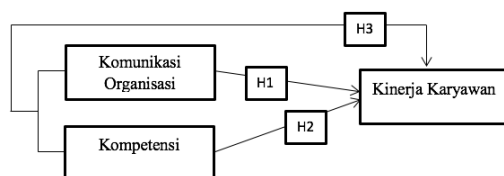
Variabel komunikasi organisasi dalam penelitian ini merujuk pada komunikasi yang terjadi saat proses kerja dijalankan didalam perusahaan, baik itu komunikasi dari atas kebawah, dari bawah ke atas, ataupun komunikasi antar karyawan dalam satu unit kerjanya. Komunikasi dari atas kebawah yang dimaksud antara lain instruksi, arahan, dan panduan bekerja. Komunikasi dari bawah keatas yang dimaksud antara lain adalah aspirasi, ide, saran, dan usulan. Sementara komunikasi antar karyawan dalam satu unit antara lain, informasi pekerjaan, bantuan / dukungan pekerjaan yang terjadi yang diantara mereka untuk memotivasi kerja.

Untuk menguji variabel kompetensi, penelitian ini menggunakan 3 dimensi, yaitu knowledge, skill, dan attitude. Knowledge merujuk pada pengetahuan yang dikuasai oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, atau dengan kata lain, pengetahuan tentang pekerjaannya. Skill merujuk pada keahlian karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaannya. Attitude merujuk pada sikap dan perilaku kerja karyawan.

Variabel yang dipengaruhi dalam penelitian ini yaitu variabel kinerja. Riset ini menggunakan dimensi hasil kerja, perilaku dalam bekerja, dan sifat karyawan saat kerja untuk mengukur variabel kinerja.

### 3.2 Kerangka Hipotesis

Adapun hipotesis penelitian ini berdasarkan kerangka penelitian di atas adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Hipotesis

H1 = Terdapat pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan bagian *call center*

H2 = Terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan bagian *call center*

H3 = Terdapat pengaruh simultan antara komunikasi organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan bagian *call center*

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan uji regresi linear berganda untuk menganalisis data penelitian yang telah dikumpulkan dari 100 karyawan *frontliner call centre* sebuah perusahaan maskapai penerbangan yang tersebar di berbagai kantor cabang di Indonesia. Uji regresi berganda digunakan dalam rangka menganalisis hubungan

Komunikasi Organisasi (X1) dan Kompetensi (X2) terhadap Kinerja karyawan (Y) Berdasarkan hasil uji, model regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \dots \dots \dots (1)$$

$$Y = 13.183 + 0.512 X_1 + 0.412 X_2 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Komunikasi Organisasi

X2 = Kompetensi

Adapun penjelasan persamaan regresi di atas adalah sebagai berikut :

1. Nilai koefisien dari kinerja adalah 13.183 yang merupakan besaran nilai koefisien dari kinerja karyawan.
2. *frontliner call centre* ketika tidak dipengaruhi oleh faktor atau variabel apapun
3. Nilai koefisien dari variabel komunikasi organisasi adalah 0.512 atau 51.2% yang menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan kualitas komunikasi organisasi sebesar 1 satuan dapat meningkatkan kinerja karyawan *frontliner* sebesar 51.2%
4. Nilai koefisien dari variabel kompetensi adalah 0.412 atau 41.2%. Nilai ini menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan kompetensi karyawan *frontliner* sebesar satu satuan, dapat meningkatkan kinerja karyawan sebesar 41.2%

### 4.1 Uji Kelayakan Model (F-Test)

Uji kelayakan model dalam penelitian ini menggunakan uji-F untuk menganalisis hubungan variabel X terhadap variabel Y secara simultan. Adapun hasil uji-F ditunjukkan dalam tabel berikut :

Hasil Uji F-Simultan

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2157,3113		719,104	17,187	,000 <sup>b</sup>
Residual	3096,22896		41,841		
Total	5253,53899				

a. Dependent Variable: TOTALKINERJA

b. Predictors: (Constant), TOTALKOMUNIKASI, TOTALKOMPETENSI

Berdasarkan data pada tabel ANOVA di atas, diperoleh nilai signifikansi (0.000) atau <0.005 yang berarti variabel X dalam penelitian ini secara bersama-sama memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel Y sehingga model penelitian ini mampu menggambarkan kinerja karyawan *frontliner call centre* maskapai penerbangan komersil di Indonesia atau dengan kata lain komunikasi organisasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan *frontliner call centre* maskapai penerbangan komersil di Indonesia sehingga **hipotesis 3 diterima**.

4.2 Uji Parsial (t-Test)

Dalam menguji hipotesis 1 dan 2 penelitian ini menggunakan uji parsial dengan uji-t. Hasil analisis mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh parsial antar masing-masing variabel. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Hasil Uji-t Parsial

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Error Std.			
1	(Constant)	13,183	9,085		1,451	,151
	TOTALKOMUNIKASI	,512	,094	,493	3,224	,000
	TOTALKOMPETENSI	,412	,116	,419	3,551	,001

a. Dependent Variable: TOTALKINERJA

Pengaruh variabel komunikasi organisasi (X1) hasil penelitian menunjukkan positif signifikan ( $\beta = 0.512$  ;  $t = 3.224$  ;  $sig = 0.000$  (<0.005)) sehingga diindikasikan bahwa setiap terjadi peningkatan kualitas komunikasi organisasi dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan *frontliner call centre* perusahaan maskapai penerbangan komersil di Indonesia. Selanjutnya, untuk variabel kompetensi (X2) penelitian ini juga mengindikasikan terdapat pengaruh positif signifikan ( $\beta = 0.412$  ;  $t = 3.551$  ;  $sig = 0.001$  (<0.005)) sehingga juga dapat dikatakan bahwa kompetensi karyawan yang baik cenderung meningkatkan kinerja karyawan *frontliner call centre* perusahaan maskapai penerbangan komersil di Indonesia.

4.3 Uji Determinasi (R<sup>2</sup>)

Uji penelitian terakhir adalah uji determinasi untuk menentukan seberapa kuat model penelitian ini menjelaskan variabel dependen. Adapun hasil uji R<sup>2</sup> ditunjukkan pada tabel berikut :

Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change
1	,641 <sup>a</sup>	,411	,387	,411	17,187

a. Predictors: (Constant), TOTALKOMUNIKASI, TOTALKOMPETENSI

b. Dependent Variable: TOTALKINERJA

Pada tabel di atas, nilai R square adalah sebesar 0.411 atau 41.1%. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian ini mampu menjelaskan kinerja karyawan *frontliner call centre* perusahaan maskapai penerbangan komersil di Indonesia. sebesar 41,1%.

4.4 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut analisis penelitian ini, komunikasi organisasi secara parsial memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Rukmana, Sopiah, & Nora (2018) yang menemukan bahwa komunikasi meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, komunikasi yang baik antar karyawan

akan membuat karyawan tersebut termotivasi dan lebih produktif (Rajhans, 2012). Selain itu, kualitas komunikasi yang baik pada kelompok kerja tertentu di organisasi dapat membuat informasi lebih cepat diterima sesuai dengan point yang ingin disampaikan, yang secara tidak langsung dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan karena mampu bekerja secara efektif berdasarkan instruksi dan informasi yang diterima (Femi, 2014).

#### 4.5 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Mengacu pada hasil penelitian di atas, maka disimpulkan bahwa kompetensi karyawan merupakan salah satu penentu kesuksesan kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang diperoleh Idyanti, Ayu, Piartrini & Saroyini (2020) yang menyebutkan bahwa di sektor jasa kompetensi karyawan didalamnya sangat menentukan kualitas kinerja karyawan. Kompetensi menjadi salah satu sumber daya atau kapabilitas karyawan agar mampu memenuhi tanggungjawabnya dengan baik. Dalam mengatasi permasalahan yang kerap terjadi di sektor penerbangan dan mengatasi citra buruk maskapai di masyarakat, karyawan *frontliner* dituntut untuk mampu memiliki kompetensi pengetahuan yang baik dalam memahami masalah yang ada serta kompetensi keahlian dan perilaku untuk menyelesaikan masalah pengguna. Kompetensi yang tinggi dapat membentuk keberanian dan kekuatan bagi karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan secara efisien dan efektif dengan disiplin waktu kerja yang tinggi (Kalibacova, 2014).

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa kompetensi dan komunikasi organisasi menjadi penentu penting bagi kualitas kinerja karyawan. Untuk itu, menjaga kualitas komunikasi organisasi serta memastikan karyawan memiliki kompetensi dan kapabilitas yang mumpuni sangat penting untuk dilakukan perusahaan terutama perusahaan maskapai penerbangan komersil di Indonesia, karena mereka berada dalam industri jasa yang mana karyawannya akan sering berinteraksi dengan konsumennya, dalam meningkatkan kinerja karyawan dan menjaga citra positif perusahaan di sektor transportasi udara di Indonesia.

Pada perusahaan yang bergerak disektor jasa, kompetensi karyawan akan sangat memengaruhi kinerja karyawan, terutama dibagian *frontliner* yang mana mereka harus berhadapan langsung dengan konsumen. Sementara itu, kualitas komunikasi organisasi mampu meningkatkan kinerja mereka.

### 5.2 Saran

Saat riset ini dilakukan, tidak ada uji variabel mediasi ataupun mediatornya. Namun, saat observasi dilapangan, ditemukan kondisi dimana para karyawan menjadi sangat bahagia, dan termotivasi apabila ada komunikasi yang baik diantara rekan kerja dan atasan mereka. Oleh karena itu, riset ini memberikan saran bagi peneliti selanjutnya untuk menguji variabel motivasi, kepuasan kerja dan rasa bahagia saat bekerja sebagai mediator untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Martini, Y. (2013). Komitmen Organisasi ditinjau Berdasarkan Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi. *Jurnal Manajemen*, 91.
- Elsyah, R. D. (2020). Analisis Strategi Employee-People Brand Community dalam Meningkatkan Aktivitas Internal Branding Studi Kasus Millenial Workers di Perusahaan Start-Up di Jakarta. *Repository Universitas Bakrie*.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT.Raja Grafindo.
- Azmarani, A. W. (2016). Analisis Kualitas Pelayanan Maskapai Penerbangan Low Cost Carrier (Studi Deskriptif di PT.Citilink Indonesia Cabang Surabaya). *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik Vol.4 No.3*.
- Mangkunegara, P. (2005). *Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Kurniawan, D., Sodikin, A., & Guswandi. (2018). The Effect of Competence and Motivation on Employee Performance Through Employees Capabilities on PT.Bina Sinar Amity. *International Journal of Research Science and Management*.
- Wayne, P., & Faules, D. (2006). *Komunikasi Organisasi (Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan)*. Bandung: PT.Remaja Rosdakraya.
- Novriyanti, D. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Kemampuan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muallamat Harkat. *Skripsi Institut Agama Islam Negeri Bengkulu*.

Wilson, B. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Effendi, O. (2007). *Ilmu Komunikasi, Teori, dan produk*. Bandung: Rosda.

Khomsahrial, R. (2014). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: PT.Grasindo.

Djoko, P. (2011). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Kurniawan, D., Sodikin, A., & Guswandi. (2018). The Effect Of Competence And Motivation On Employee Performance Through Employees Capabilities on Pt. Binasinar Amity. *International Journal of Research Science & Management* .

Hutapea, & Thoha. (2008). *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

Namira, M. (2015). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang. *Skripsi Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik Universitas Hasannudin*.

Rahayu, P. P. (2017). Analisis Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Santa Dharma Yogyakarta*.

Rohmah, D. S. (2015). Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Dompok Dhuafa Republika). *Skripsi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*.

Nawawi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: GadjahMadaUnivesity Press Yogyakarta.

Palan, R. (2007). *Competency Management*. Jakarta: PPM Management.

Andre, H. (2016). *Komunikasi Organisasi Strategi dan Kompetensi*. Jakarta: Kompas Media Nusantara.

Sriwidodo, U., & Hartono, A. (2010). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas

Pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol.4 No.1*.

Furiyandi. (2011). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Marga Tirta Kencana Bandung. *Skripsi Universitas Pendidikan Indonesia*.

Dehotman, H. (2016). Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Baitul Mal Wat-Tamwil di Provinsi Riau. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam Vol.1 No.2* , 226.

Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zanafa Publishing .

Pranata, O. S. (2018). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap di PT.Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Malang Divisi Mobile Marketing Syariah). *Skripsi Universitas Brawijaya Malang*.

Mulyono. (2012). Pengaruh Kesesuaian Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negara Sipil Bagian Administrasi Pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kota Malang. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Vol.1 No.22*.

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

Vathanophas, V., & Thai-Ngam, J. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance . *Contemporary Management Research Vol.3 No.1*, 45-70.

Pradhan, R., & Jena, L. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research Vol.5*, 1-17.

Idayanti, E., Ayu, D., Piartrini, & Saroyini, P. (2020). The Effect of Communication, Competency, and Workload on Employee Performance in Hotel Puri Saron, Seminyak, Kuta Bali. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR) Vol.4 No.6*, 29-37.

Payne, H. (2005). Reconceptualizing Social Skills in Organizations: Exploring the Relationship



Between Communication Competency, Job Performance and Supervisory Roles. *Journal of Leadership & Organizational Studies* Vol.11 No.2.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job-Demand Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology* Vol.86 No.3, 499-512.

Rukmana, H., Sopiah, & Nora, E. (2018). The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee's Work Motivation at PT.Puri Panda Unit II Tulungagung East Java, Indonesia. *The First International Research Conference on Economics and Business* .

Rajhans, K. (2012). Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review* Vol.2 No.2, 81-85.

Femi, F. (2014). The Impact of Communication on Worker's Performance in Selected Organizations in Lagos State, Nigeria. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 75-82.

Kalibacova, G. (2014). The Relationship Between Competency and Performance. *Acta Universitatis Agrariae Et Silviculturae Mendel Ianae Brunensis* Vol.62 No.6, 1316-1327.

±