

PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Kasus Pada Karyawan Dompot Dhuafa Republika)

Skripsi
Diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Untuk Memenuhi Syarat-Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



DEWI SITI ROHMAH
NIM : 1110081000022

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SYARIF HIDAYATULLAH
JAKARTA
2015**

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Kasus Dompot Dhuafa Republika)

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

Dewi Siti Rohmah

NIM : 1110081000022

Dibawah Bimbingan

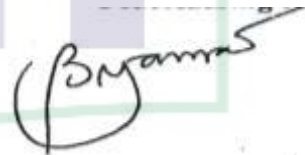
Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Suhendra, MM

NIP.19711206 200312 1 001



Bahrul Yaman, Sos, M. Si

NIP.19620818 198603 1 001

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SYARIF HIDAYATULLAH

JAKARTA

1436 H / 2015

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN KOMPREHENSIF

Hari ini Selasa, 11 Agustus 2015 telah dilakukan ujian komprehensif atas mahasiswa:

1. Nama : Dewi Siti Rohmah
2. NIM : 1110081000022
3. Jurusan : Manajemen
4. Judul Skripsi : *Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Dompet Dhuafa Republika)*

Setelah mencermati dan memperhatikan penampilan dan kemampuan mahasiswa yang bersangkutan selama proses ujian komprehensif, maka diputuskan bahwa mahasiswa tersebut diatas dinyatakan “**LULUS**” dan diberi kesempatan untuk melanjutkan ke tahap Ujian Skripsi sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

Jakarta, Agustus 2015

1. Fitri Amalia, M.Si

NIP:19820701 200912 2 002

()

Penguji I

2. Dr. Suhendra, MM

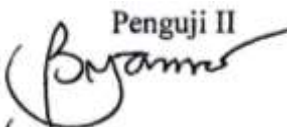
NIP:19711206 200312 1 001

()

Penguji II

3. Bahrul Yaman, S.Sos, M.Si

NIP: 19620818 198603 1 001

()

Penguji Ahli

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Hari ini Selasa, 22 September 2015 telah dilakukan Ujian Skripsi atas mahasiswa:

1. Nama : Dewi Siti Rohmah
2. NIM : 1110081000022
3. Jurusan : Manajemen
4. Judul Skripsi : *Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Organisasi Terhadap*

Kinerja Karyawan (Studi Kasus Dompot Dhuafa Republika)

Setelah mencermati dan memperhatikan penampilan dan kemampuan yang bersangkutan selama proses Ujian Skripsi, maka diputuskan bahwa mahasiswa tersebut di atas dinyatakan **LULUS** dan skripsi ini diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

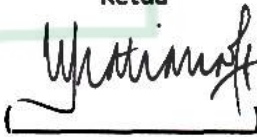
Jakarta, 22 September 2015

1. Dr. Ade Sofyan Mulazid, S.Ag., MH
NIP.19750101 200501 1 008



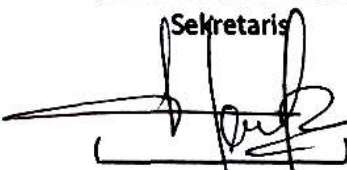
Ketua

2. Ir. Ela Patriana, MM, AAAJJ
NIP. 19690528 200801 2 010



Sekretaris

3. Hemmy Fauzan, SE., MM
NIP.19760822 200201 1 014



Penguji Ahli

4. Suhendra, S.Ag., MM., Dr
NIP . 19711206 2003 12 1 001



Pembimbing I

5. Bahrul Yaman, S.Sos., M.Si
NIP . 19620818 1986 03 1 001



Pembimbing II

LEMBAR PERNYATAAN
KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dewi Siti Rohmah

No. Induk Mahasiswa : 1110081000022

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen (Sumber Daya Manusia)

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini, saya;

- 1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.**
- 2. Tidak melakukan plagiat terhadap naskah karya orang lain**
- 3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya**
- 4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data**
- 5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggung jawab atas karya ini**

Jikalau dikemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggung-jawabkan, ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan diatas, maka saya siap untuk dikenakan sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Dengan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Ciputat, 10 September 2015

Yang Menyatakan



(Dewi Siti Rohmah)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Pribadi

Nama : Dewi Siti Rohmah
Tempat, Tanggal Lahir : Ciamis, 10 Juli 1992
Agama : Islam
Alamat rumah : Ling.Br.Blungbang desa.kawan kab.Bangli
Nomor telepon : 085770367479

B. Riwayat Pendidikan

1998-2004 : SDN III Tambaksari
2004-2007 : MTS 45 Gianyar
2007-2010 : MAN Negara
2010-2015 : Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta

C. Pengalaman Organisasi

2010-2012 : Galuh Jaya (Primodial)
2010-2012 : Perhimpunan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII)
2010-2012 : Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen
2010-2013 : Lembaga Dakwah Kampus (LDK)
2010-2013 : Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi (BEMF)
2013-2014 : Entrepreneur Sukses Community (ESCO)

EFFECT OF COMPETENCE AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION TO EMPLOYEE PERFORMANCE

(Case Study on Dhompét Dhuafa Republika)

Dewi Siti Rohmah

Abstract

This Study aimed to analyze the effect of competence and organizational communication to employee performance on the Dompét Dhuafa Republika. The population in this study were the Dompét Dhuafa Republika employees. Sampling technique used in this research is convenience sampling, then the data processed by multiple regression analysis.

The result of this research, based on simultaneous test, it is proved that the competence and organizational communication have a significant influence on the employee performance. Partially, competence have a significant effect on the level of significance of 5% or 0,05, however organizational communication doesn't give significant influence on the employee performance.

Result of R^2 analysis, competence and organizational communication have big role in improving employee performance at 38,7% and the rest equal 61,3% explained or influenced by other factor.

Keyword: competence, organizational communication and employee performance

Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

(Studi Kasus Pada Karyawan Dompot Dhuafa)

Dewi Siti Rohmah

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan Dompot Dhuafa. Penelitian ini diadakan di kantor Dompot Dhuafa Republika Ciputat. Populasi penelitian ini adalah karyawan Dompot Dhuafa republika. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 54 responden karyawan Dompot Dhuafa Republika. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Convinience sampling*, kemudian data diproses menggunakan analisa regresi berganda.

Hasil dari penelitian ini, berdasarkan uji simultan terbukti bahwa kompetensi dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dompot Dhuafa. Secara parsial, kompetensi berpengaruh signifikan pada tingkat signifikansi 5% atau 0,05, sedangkan komunikasi organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Hasil analisa regresi Uji R^2 , didapatkan hasil bahwa variabel kompetensi dan komunikasi organisasi mampu menjelaskan variabel dependen kinerja karyawan sebesar 38,7% dan sisanya 61,3% dijelaskan variabel lain.

Kata kunci: kompetensi, komunikasi organisasi dan kinerja karyawan

KATA PENGANTAR

“Bismillahirrahmanirrahim”

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas berkat rahmat serta karunia yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Skripsi ini dengan judul PENGARUH KOMITMEN DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DOMPET DUAFA REPUBLIKA merupakan karya penulis yang ditunjukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta untuk meraih gelar Strata Satu (S1) pada jurusan Manajemen.

Dalam proses pengerjaannya, baik selama penelitian maupun penyusunan, penulis merasa banyak mendapat dukungan yang luar biasa dari berbagai pihak sehingga pada akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Kedua orang tua penulis, bapak Rusim dan Ibu Karwisah. serta nenek tercinta, adik tersayang saskia, beserta keluarga besar dan juga kakak Egi Fajar Nur Ali yang selalu memberikan dukungan moril dan materil, serta kasih dan sayang, doa dan semangatnya yang luar biasa yang tiada hentinya saya rasakan sampai saat ini.
2. Bapak Dr. Suhendra, S.Ag, MM selaku dosen pembimbing I yang telah membimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini
3. Bapak Bahrul Yaman, S.Sos, M.Si selaku pembimbing II, yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini.

4. Bapak Dr. M. Arief Mufraini, Lc., Msi selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
5. Ibu Titi Dewi Warnida SE, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
6. Ibu Ir. Ela Patriana, MM. Selaku Sekretaris Jurusan Manajemen UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
7. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang telah banyak memberikan ilmu dan wawasan yang sangat bermanfaat bagi saya.
8. Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
9. Teman-teman Jurusan Manajemen angkatan 2010, teman-teman Manajemen SDM 2010, Teman-teman KKN PENGEMBARA 2010 atas kebersamaan yang singkat dan indah.
10. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yang namanya tidak dapat ditulis satu per satu.

Penulis menyadari bahwasanya skripsi ini masih banyak memiliki kekurangan. Oleh karena itu penulis mengharapkan masukan berupa saran dan kritik yang membangun dari pembaca demi meningkatkan manfaat dari skripsi ini. akhir kata penulis mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi yang luar biasa bagi keberhasilan skripsi ini.

Jakarta, 10 September 2015

Dewi Siti Rohmah

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	i
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN KOMPREHENSIF	ii
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kompetensi.....	10
B. Komunikasi organisasi	17
C. Kinerja Karyawan.....	38
D. Penelitian Terdahulu.....	50
E. Kerangka Berfikir	52
F. Hipotesis	53

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Ruang Lingkup Penelitian.....	54
B. Metode Penentuan Sampel.....	54
C. Metode Pengumpulan Data	56
D. Metode Analisis Data	59
E. Operasional Variabel Penelitian.....	65

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum dan Objek Penelitian	66
B. Analisis dan Pembahasan.....	101

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

A. Kesimpulan	116
B. Implikasi.....	117

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Latar Belakang Pendidikan	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	55
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	69
Tabel 4.1 Penyebaran dan Penerimaan Kusiner.....	76
Tabel 4.2 Karakteristik Responden.....	77
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas.....	80
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas.....	81
Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif.....	82
Tabel 4.6 Hasil Analisis Deskriptif.....	83
Tabel 4.7 Hasil Analisis Deskriptif.....	83
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinieritas	86
Tabel 4.9 Hasil Uji Glejser.....	88
Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Determinasi	89
Tabel 4.11 Hasil Uji t.....	90
Tabel 4.12 Hasil Uji F.....	92

DAFTAR GAMBAR

No.	Keterangan	Halaman
Gambar 2.1	Manusia Berkompeten.....	12
Gambar 2.2	Standar Kompetensi	17
Gambar 2.3	Sistem Komunikasi Organisasi	21
Gambar 2.4	Proses komunikasi.....	31
Gambar 2.5	Saluran Komunikasi Formal.....	33
Gambar 2.6	Kerangka Pemikiran.....	56
Gambar 4.1	Struktur Organisasi.....	75
Gambar 4.2	Hasil Uji Normalitas.....	84
Gambar 4.3	Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	85
Gambar 4.4	Hasil Uji Heteroskedastisitas	87

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Keterangan	Halaman
1.	Kuesioner.....	99
2.	Data Mentah Kuesioner	101
3.	Hasil Uji Validitas	106
4.	Hasil Uji Reliabilitas	107
5.	Hasil Uji Asumsi Klasik	108
6.	Hasil Uji Regresi Berganda	110

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia adalah makhluk sosial pada dasarnya mempunyai sifat untuk bersosialisasi, bekerja sama, dan membutuhkan keberadaan manusia lainnya. Untuk itu keberadaan sebuah organisasi sangat diperlukan sebagai suatu wadah yang dapat menghimpun atau mempermudah manusia dalam bersosialisasi dan bekerja sama. Pandangan tersebut sesuai dengan pendapat Darsono dan Siswandoko (2011 : 306) organisasi adalah tempat atau wadah manusia untuk saling berinteraksi, dalam interaksi itu manusia dapat mencapai tujuannya. Agar organisasi berjalan secara efektif diperlukan beberapa unsur-unsur manajemen yaitu *man, money, machine, material, method, market*. Diantara unsur-unsur manajemen tersebut yang paling penting adalah unsur manpower. Pandangan tersebut sesuai dengan pendapat Siagian (2010: 181) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satu implikasinya ialah bahwa investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi adalah di bidang sumber daya manusia.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh beberapa faktor antara lain faktor kinerja karyawan, dalam kaitan ini keberhasilan kinerja karyawan menurut A. Dale Timpe dalam A.A Anwar

Prabu Mangkunegara (2010:3) bahwasanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja terdiri dari 2 faktor :

- 1) Faktor Internal yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
- 2) Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Salah satu faktor internal yang ada dalam individu karyawan adalah kompetensi. Hal ini dikarenakan kompetensi merupakan salah satu modal untuk mencapai kinerja yang efektif. Pendapat penulis ini sesuai dengan pendapat Wibowo (2012:324) yang menyatakan 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 dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa seorang karyawan yang unggul adalah karyawan yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi, dan dengan hasil yang lebih baik daripada karyawan biasa atau rata-rata. Oleh karenanya kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh setiap individu, yang terkait dengan kriteria yang dipersyaratkan terhadap kinerja yang unggul dan efektif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan yang kompeten adalah karyawan yang penuh percaya diri karena memiliki pengetahuan sesuai bidangnya, memiliki keterampilan serta sikap positif dalam bidang pekerjaannya.

Adapun faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komunikasi organisasi yang dilakukan secara terus-menerus antara karyawan dengan atasan langsung, serta dengan sesama rekan kerjanya. Proses komunikasi organisasi ini meliputi berbagai aspek :

- 1) Membangun harapan yang jelas
- 2) Membangun pemahaman yang sesuai dengan pekerjaannya
- 3) Berkomunikasi bersifat terbuka dan berkelanjutan
- 4) dan komunikasi dibangun sesuai dengan visi misi organisasi.

Selanjutnya Pace dan Faules (2010:31) menyatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan petunjuk dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

Berdasarkan kerangka teori tersebut, maka peneliti mencoba untuk mengaplikasikannya kedalam penelitian yang dilakukan di Dompot Dhuafa Republik (DD).

Pada saat ini DD dapat dipandang sebagai salah satu lembaga zakat yang diperhitungkan di Indonesia. Berbagai prestasi telah diraih oleh DD terkait dengan kegiatan pengelolaan zakatnya. antara lain, pernah meraih Indonesia magnificence of zakat (IMZ) award 2011, pada pemberian penghargaan ini DD berhasil meraih 3 kategori penghargaan dari 13 kategori penghargaan yang diberikan untuk seluruh organisasi pengelola zakat (opz) di Indonesia. Penghargaan tersebut adalah The Best Education Program (Pendayagunaan pendidikan terbaik) dan the best empowerment health program (program kesehatan terbaik) masing-masing atas kegiatan Smart excellencia dan “layanan kesehatan Cuma-cuma” (LKC). DD juga meraih kategori the biggest zakat collection pada tahun 2010 lalu, yaitu senilai Rp. 219.291.678.960.

Namun demikian, berdasarkan hasil observasi pra penelitian, penulis menemukan tiga masalah besar yang dihadapi oleh Dompot Dhuafa Republika.

- 1) Pertama, masalah kelembagaan. Sebagian besar lembaga pengelola zakat tergolong pemain baru, yang masih mencari bentuk dan struktur kelembagaan. Dari aspek kelembagaan, sebuah LPZ (Lembaga Pengelola Zakat) seharusnya memperhatikan berbagai faktor, yaitu :

visi dan misi, kedudukan, sifat lembaga, legalitas, struktur organisasi, dan aliansi strategis.

- 2) Kedua, masalah sumberdaya manusia. Kualitas sumberdaya manusia pengelola zakat masih rendah, karena karyawan DD belum memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan yang dipersyaratkan oleh organisasi DD, akibatnya karyawan yang ditugaskan sebagai amil zakat kurang profesional.
- 3) Ketiga, masalah sistem. DD belum memiliki atau kurang memahami pentingnya sebuah sistem dan prosedur dalam melaksanakan aktivitasnya. Indikatornya DD belum memiliki aturan yang jelas, belum menerapkan sistem seperti karyawan yang ditugaskan sebagai amil zakat kurang memahami ilmu fiqih walaupun memiliki latar belakang sarjana ekonomi (jurusan akuntansi).

Terkait dengan masalah SDM yang dihadapi Dompot Dhuafa Republika. Berdasarkan wawancara pra penelitian dengan kepala divisi HRD Dompot Dhuafa Republika diperoleh informasi bahwa karyawan yang bekerja di Dompot Dhuafa Republika kurang mampu melakukan kerjasama dengan divisi lain dan kurang memiliki keahlian teknis dalam bekerja dikarenakan karyawan yang bekerja di Dompot Dhuafa mayoritas *fresh graduate* dan karyawan kurang memiliki pengalaman dalam bekerja. Hal ini dapat terlihat pada hasil kinerja perdivisi bahkan mempengaruhi hasil kinerja organisasi. Hal ini dapat terlihat dari data laporan keuangan Dompot Dhuafa yang menunjukkan hasil kinerja perdivisi mengalami pasang surut.

Tabel 1.2
Laporan Keuangan Dompot Dhuafa

Penyaluran	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Program Pendidikan	17.324.110.701	10.511.464.566	11.443.510.642
Program Kesehatan	1.025.172.848	2.108.406.865	7.186.882.856
Program Sosial masyarakat	7.659.930.323	1.361.514.955	7.778.226.158
Program Ekonomi	1.365.689.022	16.913.857.682	2.552.715.960
Program Kemanusiaan	-	-	341.992.000
Program Advokasi	-	-	80.085.500

Fenomena lain yang peneliti peroleh dari hasil wawancara pra penelitian adalah masalah komunikasi organisasi. Di Dompot Dhuafa Republika komunikasi dalam satu divisi atau satu unit kerja baik yang bersifat horizontal maupun vertikal kurang efektif. Indikatornya pimpinan kurang memberikan arahan kepada stafnya, serta kerjasama antar staf kurang lancar. Akibatnya, semua informasi kurang dipahami oleh karyawan secara baik dan benar.

Fenomena lain yang ditemukan adalah komunikasi antar unit kerja atau komunikasi diagonal, indikatornya kerjasama yang berbeda divisi di Dompot Dhuafa kurang efektif. Akibatnya koordinasi antar unit kerja kurang berjalan secara efektif. Sebagai contoh misalnya, pada divisi pendidikan sedang melakukan program kerja akan tetapi saat bekerja karyawan tidak selalu berkomunikasi dengan karyawan di divisi lain untuk

mendapatkan informasi dan jika dilihat dari kinerja bahwa karyawan kurang mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Misalnya pada divisi pendidikan sedang melakukan program pendidikan seharusnya berkoordinasi pada divisi CRM dalam menjalankan program kerja dalam mempromosikan agenda acaranya, akan tetapi hal ini tidak dilakukan oleh karyawan bagian divisi pendidikan sehingga acara yang dilaksanakan kurang maksimal dan kurang mendapat respon dari masyarakat karena kurangnya publikasi.

Dari uraian fenomena tersebut diatas maka diperoleh kesimpulan bahwa komunikasi yang terjalin antar karyawan Dompot Dhuafa Republika ataupun komunikasi antara pimpinan dengan staf belum berjalan lancar, hal ini dapat mempengaruhi kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan fenomena permasalahan yang telah diuraikan di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KAYAWAN”. (Studi kasus karyawan Dompot Dhuafa Republika Republika).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Apakah kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

2. Apakah komunikasi organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kompetensi dan komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengukur dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan secara parsial.
2. Untuk mengukur dan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.
3. Untuk mengukur dan menganalisis pengaruh kompetensi dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan secara simultan.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Pihak Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengambil dasar kebijakan (praktis), memberikan wawasan dan pengetahuan (teoritis), dan menjadi bahan masukan bagi pimpinan Dompot Dhuafa dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Pihak Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti yang akan meneliti di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya penelitian untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi Pihak Peneliti

Peneliti merupakan kesempatan untuk menerapkan berbagai teori yang telah diperoleh kedalam dunia praktisi pekerjaan terutama untuk mengaplikasikan teori Manajemen Sumber daya manusia.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi. Hal ini dikarenakan keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas karyawan yang bekerja di dalamnya. Pandangan ini sejalan dengan pandangan Wibowo (2012:323) yang mengatakan setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai, barulah dapat disebut sebagai sebuah keberhasilan, untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi yang dimiliki karyawan.

Selanjutnya Menurut Rivai dan Ella (2011:304) menyatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan non rutin. Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan sebuah organisasi. sedangkan menurut Garry Dessler (2011:169) mengatakan bahwa kompetensi sebagai karakteristik dari suatu kemampuan seseorang yang dapat dibuktikan sehingga memunculkan suatu prestasikerja atau kinerja.

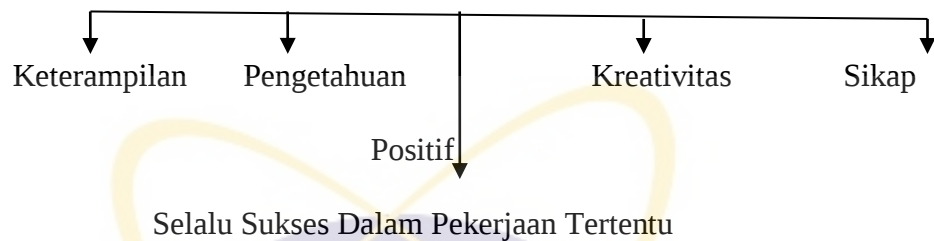
Menurut Wibowo (2012:324) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Kompetensi menurut Darsono dan Tjanjuk (2011:123) adalah perpaduan keterampilan, pengetahuan, kreativitas, dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja. Kompetensi merupakan karakter seseorang pekerja yang mampu menghasilkan kinerja terbaik dibanding orang lain. Dalam Darsono (2011:123) kinerja orang yang berkompeten dapat dilihat dari sudut pandang :

- 1) Kesuksesan, yaitu orang yang selalu sukses dalam bidang pekerjaan tertentu.
- 2) Kreativitas, yaitu orang yang selalu berfikir alternative dalam memecahkan masalah dan setiap masalah yang dihadapi dapat dipecahkan.
- 3) Inovatif, yaitu orang yang mampu menemukan sesuatu yang baru, misalkan alat kerja baru, metode kerja baru, produk baru, dan lain sebagainya

Gambar 2.1

Manusia Berkompeten



Sumber : Darsono (2011:123)

Dari beberapa pendapat dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan karyawan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab karyawan secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam melakukan pekerjaan.

2. Dimensi Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik dasar pada setiap individu yang memiliki kriteria kinerja karyawan yang unggul atau efektif dalam menjalankan pekerjaannya. Spencer dan spencer dalam wibowo (2012:325) mengatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Motif merupakan sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.

- 2) Sifat merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- 3) Konsep diri merupakan sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- 4) Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.
- 5) Keterampilan merupakan kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

Faktor pengetahuan dan keterampilan mudah dikembangkan, sedangkan factor motif, sifat dan konsep diri sulit dikembangkan karena merupakan factor inti (dalam atau internal) individu yang tersembunyi.

Menurut Darsono (2011:124-125) kompetensi pada umumnya digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja SDM, yaitu kinerja superior dan kinerja efektif. Kompetensi dapat diketahui dan dipahami melalui penelitian yaitu:

- a) Batasan kinerja efektif dalam suatu pekerjaan, jika pekerja dapat menyelesaikan lebih cepat, tepat dan akurat daripada batasan kinerja efektif, pekerja itu dinyatakan kompeten.

- b) Standar kinerja superior dalam suatu pekerjaan, jika pekerja dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat, tepat, dan akurat daripada batasan standar kinerja superior, maka pekerja itu dinyatakan kompeten.
- c) Melalui test kompetensi, yaitu pekerja diuji secara teori dan praktek dan ternyata biasa menyelesaikannya dengan cepat, tepat, dan akurat maka pekerja itu dinyatakan kompeten. Kompeten dalam teori belum tentu memiliki kompetensi dalam praktek.

Kompetensi SDM harus berkembang berdasarkan perubahan lingkungan kerja, struktur organisasi, dan perkembangan ilmu dan teknologi sehingga membentuk SDM yang membuat dua komponen yaitu :

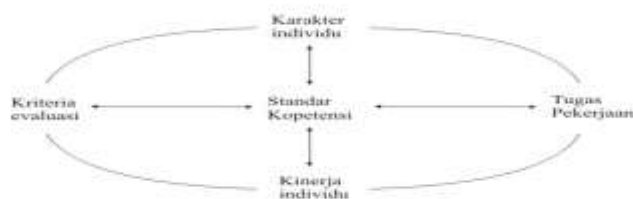
- a) Nilai, mereka orang-orang kompeten menjunjung tinggi dan menghormati suatu nilai tertentu yang dijadikan pedoman berfikir dan bertindak secara objektif dan memiliki integritas tinggi.
- b) Norma-norma, mereka orang-orang yang berkompeten memenuhi aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi dimana mereka bekerja dan dimana mereka hidup dalam masyarakat.

3. Standar Kompetensi

Dalam Darsono (2011:127), untuk mengetahui kompetensi pekerja harus diadakan ukuran penilaian, yang lazim disebut standar kompetensi, standar itu meliputi :

- a) Karakter individu, karakter atau watak, atau kepribadian merupakan factor internal kompetensi. karakter berfikir rasional, bertindak secara cermat, akurat, jujur, dan bersedia bekerjasama merupakan dasar untuk menilai kompetensi seseorang.
- b) Tugas kerja, tugas kerja yang sulit dan menantang dan bias diselesaikan dengan cepat, tepat dan akurat merupakan ukuran penilaian kompetensi seseorang.
- c) Kinerja individu, kinerja yang diatas rata-rata orang lain yang selevel merupakan ukuran penilaian kompetensi seseorang.
- d) Kriteria penilaian, harus objektif dan jujur, dan tidak memihak.

Gambar 2.2
Standar Kompetensi



Sumber : Darsono (2011:127)

SDM profesionalisme harus memiliki kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan standar-standar kerja, dan harus tunduk pada kode etik profesi. karakteristik SDM professional itu antara lain adalah :

- a) Memiliki keahlian dibidangnya.
- b) Menerapkan standar kerja yang telah ditentukan dalam setiap penguasaan.
- c) Menjunjung tinggi kode etik dalam setiap pelaksanaan tugas.
- d) Memelihara dan meningkatkan keahlian profesionalnya melalui pendidikan dan pelatihan.
- e) Berpartisipasi dalam upaya pengembangan profesi melalui keikutsertaan dalam organisasi profesi.
- f) Memelihara kualitas melalui upaya review rekan sejawat (peer review).

4. Faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Zwell (2000) dalam Wibowo (2012:339) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut :

- a) Keyakinan dan nilai-nilai. Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku.
- b) Keterampilan, memainkan peran di banyak kompetensi, seperti berbicara di depan umum.
- c) Pengalaman. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.

- d) Karakteristik kepribadian, yaitu kemampuan merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.
- e) Motivasi, yaitu memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang.
- f) Isu emosional, yaitu hambatan emosional yang dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian.
- g) Kemampuan intelektual, yaitu kompetensi yang bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.
- h) Budaya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam setiap kegiatan SDM.

B. Komunikasi Organisasi

1. Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi sangat penting dalam kehidupan manusia, begitu juga dalam kehidupan sebuah organisasi. Komunikasi sebagai alat untuk menyampaikan atau menerima informasi. Kesalahan dalam berkomunikasi akan memberikan hasil yang kurang baik, dan dapat berakibat fatal, dan

tidak mencapai sasaran. Menurut Wilson (2012:360) Salah satu keterampilan yang harus dimiliki seorang pimpinan dalam suatu organisasi adalah berkomunikasi efektif. Seorang pemimpin harus dapat menyampaikan informasi yang dapat dipahami dengan jelas agar para bawahan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Pemimpin yang tidak dapat berkomunikasi dengan baik dengan para bawahannya tentang pekerjaan-pekerjaan yang perlu untuk dilaksanakan akan menghadapi suatu kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Sebaliknya, apabila para bawahan tidak dapat berkomunikasi secara efektif dengan pimpinannya, maka akan menghadapi kesulitan dalam memperoleh informasi tentang pekerjaan yang akan dilaksanakannya.

Menurut Farace Monge dan Russell dalam Pace dan Faules (2010:34) komunikasi organisasi ialah proses mengumpulkan, memproses, menyimpan dan menyebarkan komunikasi yang memungkinkan organisasi berfungsi. Pendapat Pace dan Faules (2010:31) mengatakan komunikasi organisasi didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Gambar 2.3
Sistem Komunikasi Organisasi



Sumber: Pace dan Faules (2010:31)

Gambar diatas melukiskan konsep suatu system komunikasi organisasi. garis yang terputus-putus melukiskan gagasan bahwa hubungan-hubungan ditentukan alih-alih bersifat alami, hubungan-hubungan itu juga menunjukkan bahwa struktur suatu organisasi bersifat luwes dan mungkin berubah sebagai respons terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan yang internal juga eksternal. meskipun demikian, hubungan antara jabatan-jabatan berubah secara resmi hanya berdasarkan pernyataan pejabat-pejabat organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi organisasi adalah proses penyampaian atau pemberitahuan dan penerimaan suatu pesan yang terjadi di dalam sebuah organisasi baik melalui bahasa verbal maupun bahasa non verbal yang meliputi komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya antara bawahan dengan atasan, komunikasi antar sesama karyawan dalam tingkat yang sama.

3. Fungsi dan Peran Komunikasi

1) Fungsi Komunikasi

Fungsi Komunikasi dalam organisasi merupakan sarana untuk memadukan tugas-tugas yang terorganisasi. Menurut Wilson (2012:361) Ada 4 fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain sebagai pengawasan, memotivasi, pengungkapan emosi, dan informasi.

a) Pengawasan

Setiap organisasi mempunyai struktur dan garis komando. Berdasarkan garis komando tersebut, bila karyawan mengkomunikasikan keluhannya kepada atasannya berkaitan dengan pekerjaannya, sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan kebijakan perusahaan, maka komunikasi tersebut sudah menjalankan fungsi pengawasan. Disamping itu, komunikasi informal juga dapat mengendalikan perilaku. Misalnya, apabila kelompok-kelompok kerja melecehkan anggota yang memproduksi barang terlalu banyak sehingga bagian lain terlihat buruk, maka mereka secara informal sudah berkomunikasi dan mengendalikan perilaku anggota.

b) Motivasi

Memberi penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus mereka lakukan, bagaimana prestasi kerja karyawan dan

bagaimana cara bekerja agar dapat meningkatkan prestasi kerja. Menyusun sasaran yang lebih spesifik dan mendorong karyawan agar mau melaksanakan tugasnya dengan baik akan merangsang untuk lebih giat bekerja, motivasi, dan menuntut komunikasi yang efektif.

c) Pengungkapan Emosi

Individu dan kelompok dalam organisasi merupakan sumber daya pertama yang berinteraksi secara social. Komunikasi yang terjadi dalam organisasi tersebut merupakan mekanisme yang mendasar pada masing-masing individu atau kelompok dalam organisasi tersebut yang menunjukkan rasa kecewa dan kepuasannya. Dengan demikian, komunikasi merupakan sarana dalam melepaskan rasa emosi sebagai rasa pemenuhan kebutuhan social.

d) Informasi

Fungsi ini berkaitan dengan pengambilan keputusan. Melalui kegiatan komunikasi dapat memberikan informasi kepada individu atau kelompok dalam pengambilan keputusan.

Dari keempat fungsi ini tidak bisa dipandang bahwa satu fungsi lebih penting dari fungsi lainnya. Semua fungsi ini mempunyai kepentingan secara tersendiri. Misalnya, agar individu atau kelompok dapat berkinerja dengan baik perlu dipertahankan beberapa macam pengawasan terhadap anggotannya, merangsang

anggota untuk dapat berkinerja dengan baik dan menyediakan fasilitas dalam pengungkapan emosi, sehingga dapat membuat pilihan-pilihan dalam pengambilan keputusan. Dapat dikatakan bahwa masing-masing fungsi mempunyai keterkaitan antara yang satu dengan fungsi lainnya.

2) **Peran Komunikasi**

Mengenai hubungan komunikasi dan organisasi William V. Hanney mengatakan bahwa “ organisasi terdiri dari sejumlah orang, melibatkan keadaan saling bergantung, kebergantungan memerlukan koordinasi mensyaratkan komunikasi”. Pentingnya hubungan manajer sebagai pemimpin organisasi dengan komunikasi, maka perannya sebagai berikut:

1) **Peranan Antarpersona**

Wewenang yang formal dari seorang manajer secara langsung akan menimbulkan tiga peranan yang meliputi hubungan antarpersona yang mendasar yaitu sebagai berikut:

a. **Peranan Tokoh**

Disebabkan oleh kedudukannya sebagai kepala suatu unit organisasi. Seorang manajer melakukan tugas yang bersifat keupacaraan/seremonial di kantornya sendiri. Seorang manajer akan tampil menjadi komunikator dan pada kesempatan itu ia memberikan penerangan, himbauan, ajakan, dan lain-lain.

b. Peranan Pemimpin

Sebagai pemimpin, seorang manajer bertanggung jawab atas lancar tidaknya pekerjaan yang dilakukan bawahannya. Seorang manajer berkomunikasi efektif bila ia mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegembiraan, kegairahan. Dalam suasana kerja seperti itu akan diperoleh hasil memuaskan.

c. Peranan Penghubung

Dalam perannya sebagai penghubung, seorang manajer melakukan komunikasi dengan orang-orang di luar komando vertikal, baik secara formal maupun informal.

Dari ketiga jenis peran yang termasuk ke dalam antar person tersebut. Tampak bahwa komunikasi yang dilakukan oleh manajer berlangsung antar personal.

2) Peranan Informasional

Dalam organisasinya, seorang manajer berfungsi seperti pusat syaraf karena ia berada di tengah-tengah jaringan kontak dengan semua pihak yang ada kaitannya dengan organisasi peranan informasional tersebut meliputi peranan sebagai berikut:

a. Peranan Monitor

Dalam melakukan peranan sebagai monitor, manajer memandang lingkungannya sebagai sumber informasi. Ia mengajukan sebagai pertanyaan kepada rekan-rekannya atau kepada bawahannya dan ia menerima informasi pula dari mereka tanpa diminta melalui kontak pribadi yang selalu dibinanya.

Informasi yang diterima dan dihimpunnya itu pada umumnya bersifat lisan, dan seringkali merupakan desas desus, kabar angin, dan spekulasi.

b. Peranan Penyebar

Manajer mengkomunikasikan informasi kepada bawahannya karena para karyawannya tidak banyak kesempatan memperoleh informasi dari luar yang penting bagi kepentingan organisasi.

c. Peranan Jurubicara

Peranan manajer sebagai jurubicara memiliki persamaan dengan peranan sebagai penghubung, yakni dalam hal mengkomunikasikan informasi kepada khalayak luar. Perbedaannya ialah dalam hal caranya, jika dalam hal peranannya sebagai penghubung ia menyampaikan informasi secara antarpersona atau kontak pribadi dan tidak selalu resmi, maka dalam peranannya sebagai

jurubicara tidak selamanya secara kontak pribadi tetapi selalu resmi.

c. Peranan Memutuskan

Ada 4 peranan yang tercakup dalam peranan memutuskan sebagai berikut:

1. Peranan Wiraswasta

Dalam peranan ini seorang manajer berusaha memajukan organisasinya dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan kondisi lingkungannya. Dia senantiasa memandang ke depan untuk mendapatkan gagasan baru. Jika suatu gagasan muncul, maka dia mengambil prakarsa untuk mengembangkan sebuah proyek yang diawasinya sendiri atau didelegasikannya kepada bawahannya.

2. Peranan pengendali gangguan

Dalam peranannya sebagai pengendali gangguan, seorang manajer dengan sendirinya menanggapi setiap tekanan yang menimpa dirinya. Dalam hal ini, berarti perubahan yang terjadi adalah di luar pengawasannya.

3. Peranan Penentu Sumber

Dalam peranan ini seorang manajer bertanggung jawab untuk memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakannya, dan

bagaimana pembagian pekerjaan dilakukan. Manajer yang berwenang untuk mengambil keputusan penting sebelum implementasinya dijalankan.

4. Peranan Perunding

Penelitian menunjukkan bahwa para manajer menggunakan waktunya yang banyak untuk perundingan. Perundingan dilakukan bukan saja mengenai hal-hal yang resmi dan langsung berhubungan dengan organisasi, melainkan juga mengenai hal-hal yang tidak resmi dan tidak langsung berkaitan dengan organisasi (Riswandi, 2009:146-151).

4. Bentuk Dasar Komunikasi

Pada umumnya komunikasi paling tidak melibatkan dua orang atau lebih, dan proses pemindahan pesannya dapat dilakukan dengan menggunakan cara-cara berkomunikasi yang biasa dilakukan oleh seseorang baik lisan, tulisan, maupun sinyal-sinyal non verbal. Pada dasarnya ada dua bentuk dasar komunikasi yang lazim digunakan dalam dunia bisnis komunikasi verbal dan nonverbal (Djoko Purwanto, 2011:5). Masing-masing dapat dijelaskan secara singkat berikut ini.

a. Komunikasi verbal (Verbal communications)

Merupakan salah satu bentuk komunikasi yang lazim digunakan dalam dunia bisnis untuk menyampaikan pesan-pesan bisnis kepada

pihak lain baik secara tertulis (written) ataupun lisan (oral). bentuk komunikasi verbal ini memiliki struktur yang teratur dan terorganisasi dengan baik, sehingga tujuan penyampaian pesan-pesan bisnis dapat tercapai dengan baik. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara oral atau tulisan maupun secara lisan (Arni Muhammad, 2009:95).

Contoh komunikasi verbal: membuat atau mengirim surat pengantar barang ke suatu perusahaan, membuat surat penerimaan atau penolakan kerja, membuat dan mengirim surat kontrak kerja kepada pihak lain, berdiskusi dalam suatu kerja tim (*teamwork*), mengadakan pengarahan (*briefing*) dan sebagainya. penyampaian pesan-pesan bisnis dapat dilakukan secara tertulis dan lisan (ucapan). Sedangkan penerimaan pesan-pesan bisnis dapat dilakukan melalui bacaan dan pendengaran.

b. Komunikasi Nonverbal (nonverbal communication)

Komunikasi nonverbal merupakan komunikasi yang menggunakan gerakan-gerakan tubuh, bahasa tubuh (*body language*) sebagai alat untuk berkomunikasi dengan orang lain. komunikasi nonverbal adalah penciptaan atau pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vocal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan (Arni Muhammad, 2009:130).

Contohnya perilaku yang mencontohkan komunikasi nonverbal adalah mengerutkan dahi untuk menunjukkan sedang berfikir keras, menggelengkan kepala untuk menunjukkan sikap menolak atau keberatan, berpangku tangan untuk menunjukkan seseorang sedang melamun, symbol dilarang merokok yang terpasang di ruangan untuk menunjukkan bahwa dilarang merokok, dan sebagainya.

5. Proses Komunikasi

Proses komunikasi dapat terjadi jika ada dua orang atau lebih melakukan interaksi, semakin banyak orang yang melakukan interaksi, maka proses komunikasi akan semakin beragam. Menurut Onong Uchjana Effendy (2011:11) proses komunikasi terbagi menjadi dua tahap yaitu secara primer dan sekunder.

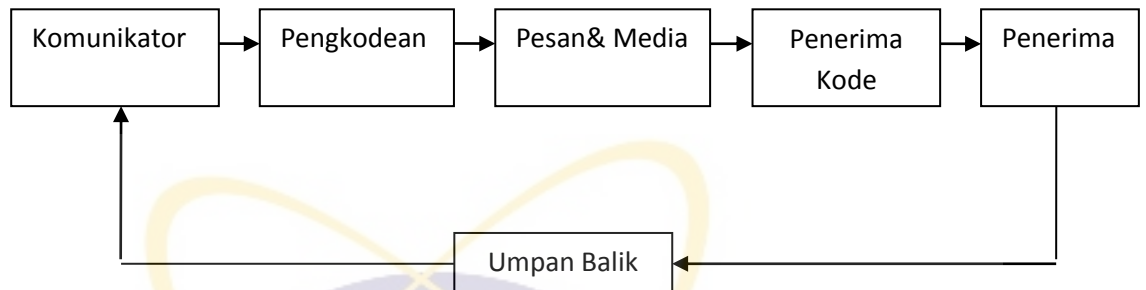
a. Proses komunikasi secara primer

Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambing (simbol) sebagai media.

b. Proses komunikasi secara sekunder

Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambing sebagai media pertama. Proses komunikasi oleh Gibson dalam Ardana (2009:58) menggambarkan proses komunikasi sebagai berikut.

Gambar 2.3
Proses komunikasi



Gibson dalam Ardana (2009:58)

Menurut Gibson dalam Ardana dkk (2009:58) ada 7 proses komunikasi meliputi:

- a) Komunikator/sumber komunikasi, adalah orang yang mempunyai maksud atau ide, informasi tertentu untuk disampaikan kepada penerima.
- b) Encoding/pengkodean mengubah suatu pesan dalam komunikasi menjadi bentuk-bentuk simbolis.
- c) pesan, sesuatu yang dikomunikasikan, merupakan produk nyata dari encoding
- d) Media, saluran atau sesuatu yang dilalui pesan, didalam organisasi pengirim akan menyeleksi pesan-pesan dan menetapkan saluran-saluran atau media yang digunakan
- e) Decoding/penerima kode, penerima adalah objek yang didasar pesan, sebelum pesan itu dimengerti, maka penerima harus menterjemahkan maksud bentuk-bentuk simbolis terlebih dahulu, kegiatan menterjemahkan ini yang disebut sebagai decoding.

f) Penerima, pihak yang menerima pesan, biasanya dipengaruhi oleh kemampuan, sikap, pengetahuan dan system social budaya.

g) Umpan balik, pemeriksa keberhasilan dalam menyampaikan pesan dan menentukan apakah pengertian yang sama antara pengirim dan penerima telah dicapai.

5. Dimensi Komunikasi

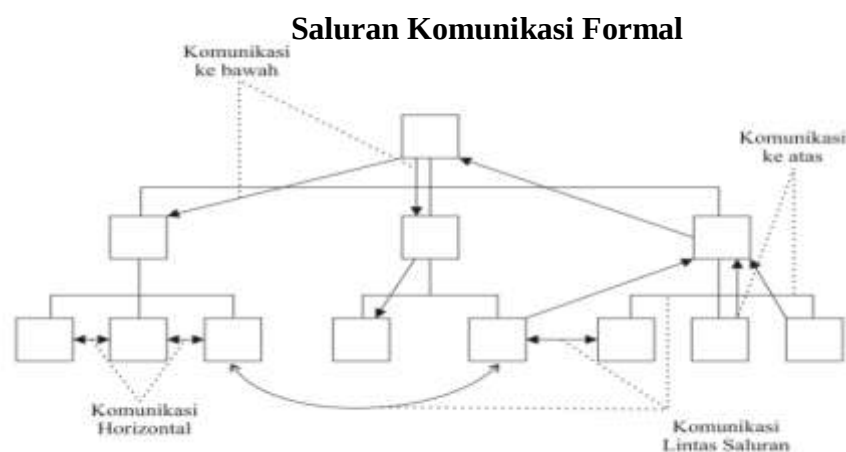
Menurut Pace dan faules (2010:184-199) saluran komunikasi formal terdiri dari 4 macam. Berikut ilustrasi empat arah komunikasi organisasi menurut pace dan faules:

1) Saluran komunikasi formal

Saluran komunikasi formal terdiri dari empat macam yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi diagonal dan komunikasi lintas saluran.

Berikut ilustrasi 4 arah saluran komunikasi formal dalam organisasi menurut R. Wayne Pace & Don F. Faules.

Gambar 2.4



Penjelasan mengenai saluran komunikasi formal sesuai dengan gambar diatas adalah sebagai berikut:

a) Komunikasi Kebawah

Komunikasi kebawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.

Menurut Katz dan Khan dalam Pace dan Faules (2010:185) mengemukakan bahwa ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan :

- 1) Informasi bagaimana melakukan suatu pekerjaan
- 2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- 3) Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
- 4) Informasi mengenai kinerja karyawan
- 5) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*)

b) Komunikasi Keatas

Komunikasi keatas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Komunikasi keatas penting karena beberapa alasan :

- 1) Aliran informasi ke atas memberikan informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya.
- 2) Komunikasi keatas memberi tahu penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.
- 3) Komunikasi keatas memungkinkan dan bahkan mendorong omelan dan keluhan muncul kepermukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya.

4) Komunikasi keatas menumbuhkan menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan member kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan dan saran-saran mengenai operasi organisasi.

5) Komunikasi keatas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi kebawah.

6) Komunikasi keatas membantu karyawan mengatasi pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan organisasi tersebut.

c) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

Tujuan komunikasi horizontal :

- 1) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja
- 2) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
- 3) Kurangnya penghargaan bagi komunikasi keatas yang dilakukan karyawan.
- 4) Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap atas apa yang disampaikan karyawan.

d) Komunikasi Lintas Saluran

Komunikasi lintas saluran merupakan salah satu bentuk komunikasi organisasi dimana informasi diberikan melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan diantara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan. baik komunikasi horizontal maupun komunikasi lintas saluran mencakup hubungan lateral yang penting bagi komunikasi organisasi yang efektif.

2) Komunikasi Informal

Komunikasi informal terdiri dari komunikasi pribadi. Komunikasi pribadi terjadi ketika karyawan berkomunikasi satu sama lainnya tanpa mengindahkan posisinya dalam organisasi, arah informasi kurang stabil, informasi mengalir ke atas, ke bawah, horizontal, dan

melintasi saluran hanya dengan sedikit ketika ada perhatian pada hubungan-hubungan posisional (R. Wayne Pace & Don F. Faules, 2010:199).

Komunikasi informal/pribadi ini muncul dari interaksi di antara orang-orang, sehingga komunikasi ini tampaknya mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga, dan jaringannya digolongkan sebagai selentingan. Selentingan bisa diikasikan seperti *grapevine* yang terlihat tumbuh dan menjalar ke segala arah, menangkap dan menyembunyikan buahnya dibawah kerimbunan dedaunan. Informasi yang mengalir sepanjang jaringan kerja selentingan juga terlihat berubah-ubah dan tersembunyi. Dalam istilah komunikasi, selentingan digambarkan sebagai metode penyampaian rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa, (Wayne Pace & Don F. Faules, 2010:199-200).

Komunikasi informal cenderung mengandung laporan “rahasia” tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran komunikasi formal informasi yang diperoleh melalui selentingan lebih memperhatikan apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang daripada yang dikeluarkan oleh pemegang kekuasaan. Paling tidak sumbernya terlihat “rahasia” meskipun informasi itu sendiri bukan rahasia (R. Wayne Pace & Don F. Faules, 2010:200).

Dimensi-dimensi komunikasi organisasi menurut Romli sebagai berikut:

1) Komunikasi Internal

Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara sesama bawahan, dsb. proses komunikasi internal ini bisa berwujud komunikasi antarpribadi ataupun komunikasi kelompok. Juga komunikasi bisa merupakan proses komunikasi primer dan sekunder (menggunakan media massa). komunikasi internal ini lazim dibedakan menjadi dua sebagai berikut:

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi kepada bawahannya. Sedangkan bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan sebagainya. kepada pimpinan.

b) Komunikasi Horizontal atau Lateral

Komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. pesan

dalam komunikasi ini bisa mengalir di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar bagian. Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode dan masalah. Hal ini membantu organisasi untuk menghindari beberapa masalah dan memecahkan yang lainnya, serta membangun semangat kerja dan kepuasan kerja.

2) Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Pada organisasi besar, komunikasi ini lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat daripada pimpinan sendiri. Yang dilakukan sendiri oleh pimpinan hanyalah terbatas pada hal-hal yang dianggap sangat penting saja.

a. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak.

Komunikasi ini dilaksanakan umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidaknya ada hubungan batin. komunikasi ini dapat melalui berbagai bentuk, seperti: majalah organisasi, *press release*, artikel surat kabar atau majalah, pidato radio,

film dokumenter, brosur, leaflet, poster, konferensi pers.

b. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi.

Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan dan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi (Romli, 2014:7-8).

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak faktor yang mempengaruhi karyawan dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri karyawan maupun dari luar dirinya. Menurut amstrong dan baron dalam wibowo (2012:7) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi kepada ekonomi.

Adapun kinerja menurut Wibowo (2012:7) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. dengan kata lain kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011: 67).

Dari kesimpulan para ahli kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan sumber daya manusia yang terdapat dalam suatu organisasi. Kinerja dapat dikatakan sebagai suatu proses berlangsungnya pekerjaan karyawan untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan karyawan juga menunjukkan kinerja.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Dalam sebuah organisasi tentunya kinerja karyawan yang satu dengan yang lainnya cenderung tidak sama, selalu ada perbedaan baik dalam kualitas maupun kuantitasnya.

Menurut A. Dale Timpe dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2010:3) bahwasanya factor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja terdiri dari:

a. Factor Internal

Faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

b. Faktor Eksternal

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

3. Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja adalah unsur-unsur dalam pekerjaan yang menunjukkan kinerja. Secara umum, dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu :

- a. Hasil kerja, adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya
- b. Perilaku kerja, adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Perilaku kerja dapat digolongkan menjadi perilaku kerja general dan perilaku kerja khusus. Perilaku kerja general adalah perilaku kerja yang diperlukan semua jenis pekerjaan, yaitu disiplin kerja. Sedangkan perilaku kerja khusus adalah perilaku yang hanya diperlukan dalam satu jenis pekerjaan tertentu, yaitu kemampuan bekerjasama.
- c. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan, adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu kejujuran.

Dari beberapa definisi mengenai kinerja menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai dan bertujuan untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi.

Terdapat tiga jenis kriteria dalam penilaian kinerja, antara lain kriteria berdasarkan sifat, perilaku, dan hasil (Wilson, 2012:235).

a. Sifat

Jenis kriteria ini terpusat pada bagaimana kepribadian setiap karyawan dalam mengidentifikasi dan melaksanakan suatu jenis pekerjaan. Loyalitas, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat dari hasil pekerjaannya. Instrumen-instrumen yang dibuat untuk menilai kinerja hanya berkaitan dengan karakteristik karyawan, bukan mengarah pada pencapaian tujuan atas pekerjaannya. sebaiknya, penilaian kinerja harus dikaitkan dengan pekerjaan. korelasi antara karakteristik karyawan dengan kinerja pekerjaan seringkali lemah.

b. Perilaku

Jenis kriteria ini mengarah pada bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan dengan baik. Sebagai contoh, apakah para pelayan toko dapat menyenangkan para pelanggannya. Oleh karena itu, perlu membuat daftar perilaku sebagai pedoman yang harus dilaksanakan karyawan, dan perilaku-perilaku itu diukur oleh pembeli misterius.

c. Hasil

Jenis kriteria ini mengarah pada pencapaian hasil pekerjaan. Kinerja karyawan diukur berdasarkan hasil pekerjaan mereka, dimana pekerjaan tersebut mudah diukur dan jelas. Pengukuran dilakukan berdasarkan hasil yang dapat diterapkan. Mereka hanya bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, tidak bertanggung jawab atas pekerjaan lain. Sebagai contoh, tenaga penjual mobil hanya bertanggung jawab sebagai penjual mobil, tidak bersedia untuk mengerjakan pekerjaan lain.

Dapat disimpulkan bahwa Kriteria berdasarkan sifat, menyoroti tentang kepribadian karyawan yang berkaitan dengan loyalitas, pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan karyawan. Kriteria berdasarkan perilaku menyoroti tentang perilaku, menyoroti tentang perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kriteria berdasarkan hasil, mengarah pada jumlah pekerjaan daripada kualitas pekerjaan.

4. Indikator Keberhasilan Kinerja

Terdapat tujuh indikator kinerja, dua diantaranya memiliki peran yang sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian tujuan dan motif menjadi indikator yang utama dalam kinerja.

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukan merupakan bsebuah keinginan.

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukan arah kemana kinerja harus dilakukan. atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa sadar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas,

dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan intensif berupa uang memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disinsentif.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasikerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapatperhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percayaterhadap kualitasatau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi (wibowo, 2012:102-105).

5. Penilaian Kinerja

Dengan melibatkan beraneka ragam pemberi rating atau penilai, yaitu penyelia, bawahan, rekan sejawat dan diri sendiri dalam proses penilaian dapat menghantarkan pihak ternilai (karyawan) untuk mengetahui

sebab-sebab yang mempengaruhi kinerjanya dan dapat memberi feedback bagi pengembangan organisasi. Pendekatan itu sering disebut proses penilaian 360 degree yaitu proses penilaian yang diharapkan dapat menghasilkan sesuatu yang berguna bagi organisasi. Menurut Schuler dan Randall terdapat beberapa cara penilaian kinerja yang secara strategis dapat mengungkap kinerja bawahan secara lebih komprehensif, yaitu:

- a) Penilaian atasan, istilah atasan yang mengacu pada pimpinan langsung bawahan yang sedang dievaluasi. Banyak perusahaan/organisasi yang menganggap atasan lebih mengetahui pekerjaan dan kinerja bawahan daripada siapapun dan karena itu organisasi memberikan seluruh tanggung jawab penilaian pada atasan.
- b) Penilaian diri sendiri, yaitu penggunaan penilaian diri sendiri, khususnya melalui partisipasi bawahan dalam menetapkan tujuan, dipopulerkan sebagai komponen manajemen by objectives (MBO). Bawahan yang berpartisipasi dalam proses evaluasi mungkin akan lebih terlibat dan punya komitmen pada tujuan. Partisipasi bawahan mungkin juga akan membantu menjelaskan peran dan mengurangi konflik peran.
- c) Penilaian rekan sejawat atau anggota tim, yaitu penggunaan penilaian anggota tim agaknya meningkat saat memasuki abad ke-21 ditinjau dari focus korporasi Amerika yaitu partisipasi karyawan, kerja sama tim dan pemberian wewenang. Salah satu alasannya adalah bahwa

penilaian rekan sejawat terlihat sebagai alat prediksi kinerja masa mendatang yang bermanfaat.

d) Penilaian ke atas atau terbalik, yaitu penilaian yang dilakukan oleh karyawan untuk menilai manajemen organisasi, bagaimana opini karyawan tentang manajemen organisasi. Meskipun karyawan tidak mempunyai akses mengenai seluruh dimensi kinerja penyeliaan, mereka sering mempunyai akses ke informasi mengenai interaksi penyelia-bawahan.

e) Penilaian pelanggan, yaitu penilaian yang dilakukan oleh pelanggan untuk menilai kinerja karyawan dan pimpinan organisasi melalui kualitas pelayanan yang diberikan dan kualitas produk yang ditawarkan oleh organisasi.

Untuk mendapatkan outcomes sesuai yang diharapkan dengan dilakukannya penilaian kinerja, maka organisasi sebaiknya mulai menerapkan proses penilaian 360-degree. Proses penilaian itu dilaksanakan dengan mengevaluasi diri sendiri dan menggabungkan seluruh informasi atau feedback baik dari penyelia, rekan sejawat atau pelanggan. Semua pihak yang menjadi anggota dalam organisasi dilibatkan dalam memberi informasi yang sangat diperlukan dalam penilaian. pandangan klasik menganggap bahwa yang berhak menilai hanya pimpinan saja harus segera harus segera ditinggalkan dan berusaha menerapkan penilaian kinerja menurut paradigma baru. begitu juga untuk kasus di Indonesia, sebaiknya mulai menerapkan penilaian kinerja seperti

yang dijelaskan seperti yang dijelaskan di atas. Meskipun masih banyak kendala yang dihadapi organisasi, seperti masih terperangkap untuk mempertahankan pola lama, mitos-mitos penilaian dan dipengaruhi politik organisasi, namun apabila terus mengupayakan perbaikan penilaian tersebut akan memperoleh manfaat yang lebih besar (Moeheriono, 2012:36-38).

6. Evaluasi Kinerja

Evaluasi Kinerja penting dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja organisasi, tim maupun individu. Hasil evaluasi kinerja berupa umpan balik pada tujuan, sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Evaluasi kinerja juga dilakukan pada proses penilaian, review dan pengukuran kinerja. Evaluasi pada hasil kinerja organisasi dapat diketahui dari seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi yang telah dicapai, pencapaian hasil dapat digunakan untuk menetapkan tujuan dan sasaran yang akan datang. Evaluasi terhadap hasil kinerja kelompok akan memberikan indikasi apakah pelaksanaan kinerja yang dilakukan dalam kelompok dapat diselesaikan dan masalah apa yang dihadapi. Evaluasi pada kinerja individu dapat dijadikan referensi untuk menentukan promosi jabatan, tanggung jawab yang lebih besar dan dapat pula digunakan untuk menentukan peringkat pekerja, penggajian, pemberian kompensasi, pemberian bonus, dan sebagainya.

Suatu proses kinerja, apabila telah selesai dilaksanakan, memberikan hasil kinerja atau prestasi kerja. suatu proses kinerja dapat dikatakan selesai apabila

telah mencapai suatu target tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya (Wibowo,2012:261).

Menurut Greenberg dan baron dalam Wibowo (2012:262) evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Evaluasi memberikan masukan untuk keputusan penting seperti promosi, mutasi, dan pemberhentian.

Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Evaluasi juga memenuhi kebutuhan umpan balik bagi pekerja mengenai pandangan organisasi terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya evaluasi kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasi reward. Keputusan kenaikan upah dan reward karyawan dipertimbangkan melalui evaluasi kinerja.

Robbins dalam wibowo (2012:273) menemukan beberapa metode yang dapat dipergunakan tentang bagaimana mengevaluasi kinerja karyawan, yaitu:

a. *Written essays*

Teknik ini memberikan evaluasi kinerja dengan cara mendeskripsikan apa yang menjadi penilaian terhadap kinerja individu, tim maupun organisasi.

b. *Critical incidents*

Teknik ini mengevaluasi perilaku yang menjadi kunci dalam membuat perbedaan antara menjalankan pekerjaan secara efektif dengan tidak efektif.

c. *Graphic rating Scales*

Teknik ini merupakan metode evaluasi dimana evaluator memeringkat faktor kinerja dalam skala incremental.

d. Behaviorally Anchored Rating Scales

Teknik ini merupakan pendekatan skala yang mengombinasi elemen *critical incident* dan *graphic rating scales*.

d. Group order ranking

Teknik ini merupakan metode evaluasi yang menempatkan pekerjaan tertentu, seperti quartiles.

e. Individual ranking

Metode evaluasi yang menyusun rankorder pekerja dari terbaik ke terburuk.

d. Paired comparison

Metode evaluasi yang membandingkan masing-masing pekerja dengan setiap pekerja lain dan menyusun peringkat berdasar pada jumlah nilai superior yang dicapai pekerja.

D. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

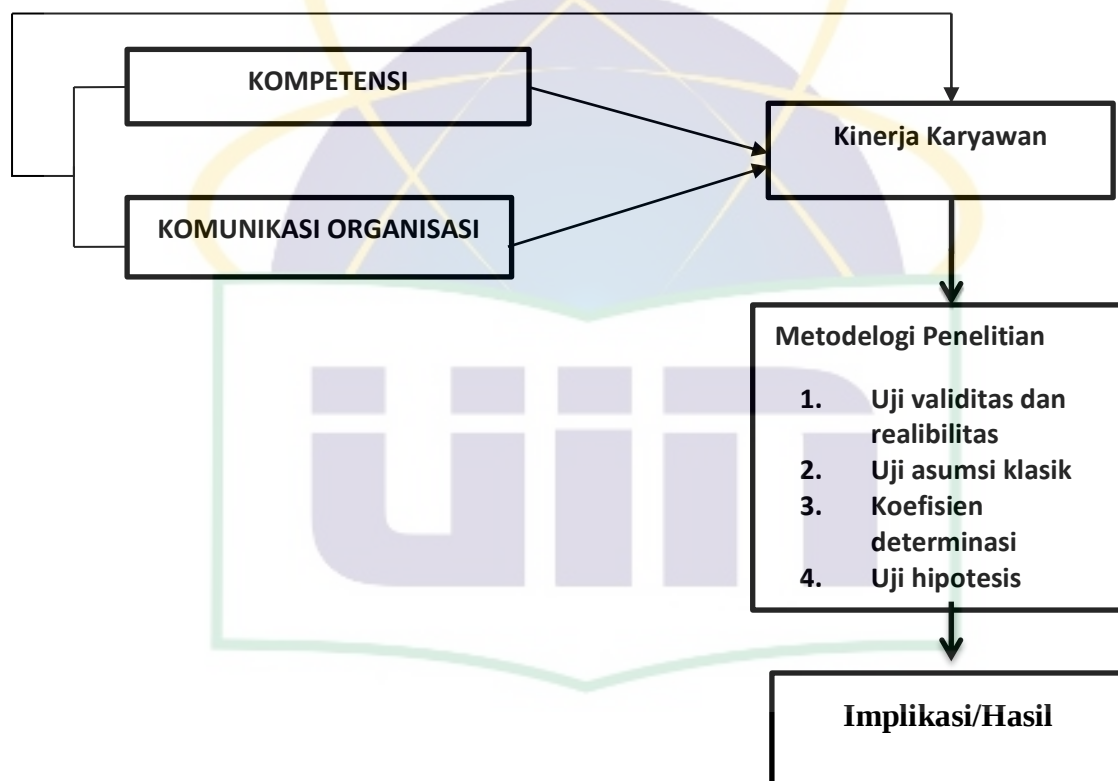
No	Nama Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan	Metodologi	Hasil penelitian
1.	Arif sefudin (2011)	Pengaruh gaya kepemimpinan komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional	Gaya Kepemimpinan, motivasi kerja	Komunikasi organisasi, kinerja karyawan	SEM	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. komunikasi organisasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan

		Cabang Semarang)				
2	Furiyandi (2011)	Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pt marga tirta kencana bandung		Komunikasi organisasi, Kinerja Karyawan	Regresi linier berganda	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan
3	Sriwidodo & Haryanto (2010)	Pengaruh kompetensi, motivasi, komunikasi dan kesejahteraan terhadap kinerja pegawai	Motivasi, komunikasi, kesejahteraan, kinerja pegawai	Kompetensi	Regresi berganda	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4	Mulyono (2012)	Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan	Motivasi	Kompetensi, kinerja karyawan	Regresi berganda	Kompetensi dan motivasi berpengaruh signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan

E. Kerangka berfikir

Berikut ini dapat digambarkan kerangka pemikiran yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka tersebut merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis pada penelitian ini.

Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran



F. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas suatu hubungan, sebab akibat dari kinerja variabel yang perlu dibuktikan kebenarannya (Abdul Hamid, 2010:16). Berdasarkan kerangka penelitian tersebut, maka hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

$H_{o1} : \beta_1 = 0$: Tidak terdapat pengaruh antara variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan.

$H_a : \beta_1 \neq 0$: Terdapat pengaruh antara variabel kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.

2. Pengaruh variabel komunikasi organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

$H_o : \beta_2 = 0$: Tidak terdapat pengaruh antara variabel komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

$H_a : \beta_2 \neq 0$: Terdapat pengaruh antara variabel komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh variabel kompetensi dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

$H_o : \beta_3 = 0$: Tidak terdapat pengaruh antara variabel kompetensi dan komunikasi organisasi terhadap variabel kinerja karyawan secara simultan.

$H_a : \beta_3 \neq 0$: Terdapat pengaruh antara variabel kompetensi dan komunikasi organisasi terhadap variabel kinerja karyawan secara simultan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini mencangkup dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia Penelitian ini menguji dua variabel yaitu variable independen dan variabel dependen. variabel independen dalam penelitian ini adalah kompetensi dan komunikasi organisasi, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Kasiram (2008) dalam Wiratna (2014 : 39) penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui. Penelitian ini bersifat studi kasus.

Lokasi penelitian Dompot Dhuafa berkedudukan di Perkantoran Ciputat Indah Permai C 28-29, Jl. Ir. H. Juanda No. 50 Ciputat, Jakarta.

B. Metode Penentuan Sampel

1. Populasi

Menurut Riduwan dan Akdon (2013:237-238) populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Nazir dalam Riduwan dan Akdon (2013:237-238) mengatakan bahwa, “Populasi adalah berkenaan dengan data, bukan orang atau bendanya”. Nawawi dalam Riduwan dan Akdon (2013:237-238) menyebutkan bahwa, “Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, baik hasil menghitung ataupun pengukuran

kuantitatif maupun kualitatif pada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap”.

Dari beberapa pendapat dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi adalah keseluruhan dari unit hasil pengukuran yang merupakan objek atau subjek yang berada pada satu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dompot Duafa Republika yang berkedudukan di Perkantoran Ciputat Indah Permai.

2. Sampel

Sampel menurut Arikunto dalam Riduwan dan Akdon (2013:239-240) mengatakan “Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi). Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi”. Sugiyono (2004) memberikan pengertian bahwa “ sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”. Dari beberapa pendapat dapat ditarik kesimpulan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Karena tidak semua data dan informasi akan diproses dan tidak semua orang atau benda akan diteliti melainkan cukup dengan menggunakan sampel yang mewakilinya.

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel menggunakan rumus dari Taro Yamane dalam Riduwan (2011:44) yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

n = Jumlah sampel

N= Jumlah Populasi

d²= Presisi yang ditetapkan

Dengan rumus tersebut dalam penelitian ini, peneliti mengambil tingkat presisi sebesar 10%.

Sehingga perhitungannya :

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} = \frac{118}{118 \cdot 0,1^2 + 1} = \frac{118}{2,18} = 54,128 = 54$$

Total menjadi 54 orang.

Penulis mendapatkan sampel penelitian sebanyak 54 responden maka sampel dalam penelitian ini dianggap sudah representative. secara teknis penulis memakai teknik penyebaran kuesioner dengan *convenience sampling*, yang dalam Abdul Hamid (2010:18) berarti unit sampel yang ditarik mudah dihubungi, tidak menyusahkan, mudah untuk mengukur, dan bersifat kooperatif.

C. Metode Pengumpulan Data

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang berasal langsung dari responden. Data responden sangat diperlukan untuk mengetahui tanggapan responden mengenai kinerja yang dilihat dari kompetensi, dan komunikasi organisasi.

Dalam hal ini diperoleh secara langsung dengan:

a. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tahap tatap muka dan tanya jawab langsung antara peneliti dengan narasumber. Dalam hal ini data diperoleh dengan melalui tatap muka dan Tanya jawab langsung antara peneliti dengan narasumber. Dalam hal ini data diperoleh dengan melakukan wawancara tidak terstruktur dengan beberapa karyawan Dompot Dhuafa Republika Ciputat untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.

Estenberg dalam Sugiyono (2010: 233) mengemukakan tiga jenis wawancara, yaitu wawancara terstruktur, semistruktur, dan tidak terstruktur.

- 1) Wawancara terstruktur (*structured interview*) digunakan sebagai teknik pengumpulan data bila peneliti telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu, dalam melakukan wawancara pewawancara telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan. Dengan wawancara terstruktur ini, setiap responden diberi pertanyaan yang sama dan pengumpul data mencatatnya. Dengan wawancara terstruktur ini pula, peneliti dapat menggunakan beberapa pewawancara sebagai pengumpul data. Tentunya, pengumpul data tersebut harus diberi *training* agar mempunyai kemampuan yang sama.

2) Wawancara semistruktur (*semistruktur interview*) sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview* yang pelaksanaanya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dan pihak yang diajak wawancara diminta pendapatnya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

3) Wawancara tidak berstruktur (*unstructured interview*) merupakan wawancara yang bebas dan peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.

b. Angket (Questionnaire)

Angket (Questionnaire) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada responden untuk di jawab. Menurut Ghozali (2011;47) skala yang sering di pakai dalam penyusunan questionnaire adalah skala likert, yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Ragu-ragu atau netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Dalam hal ini yang menjadi responden dalam pengisian angket adalah beberapa Karyawan Dompot Dhuafa Republika Ciputat.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan maupun literature yang berhubungan dengan penelitian dan bersifat melengkapi atau mendukung data primer. Dalam hal ini data sekunder yang digunakan berasal dari penelitian kepustakaan yang dapat memberikan landasan teori yang diperoleh dari buku-buku teks pendukung, jurnal-jurnal ilmiah, internet serta sumber lainnya yang berkaitan dengan objek yang diteliti.

D. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji kualitas data (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik dan uji hipotesis.

1. Uji Kualitas Data

Untuk melakukan uji kualitas data atas data primer ini, maka peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas.

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:52). Sebuah pernyataan dikatakan

valid jika korelasi tiap factor tersebut positif dan besarnya $> 0,3$ ke atas maka factor tersebut merupakan *construck* yang kuat (Sugiyono,2009:178).

b. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2011:47-48) reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh *item* pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini akan menggunakan uji statistik *Crobach Alpha* $> 0,70$ (Nunnally dalam Ghazali, 2011:48).

2. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibuat dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik. Uji asumsi klasik yang akan dilakukan adalah uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistic menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali,2011:160).

Dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi normal, normalitas residual akan terlihat. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonal (Ghozali, 2011:161).

Selain itu, uji statistic lain yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistic non-parametik Kolmogorov Smirnov (K-S). Jika nilai signifikansi dari pengujian Kolmogorov Smirnov lebih besar dari 0,05 berarti data normal (Ghozali, 2011:164).

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai variance inflation factor (VIF) tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$ (Ghozali, 2011:105-106).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke

pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau terjadi heteroskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat grafik *scatterplots* dan menggunakan uji glejser. Analisis dengan grafik plots memiliki kelemahan yang sangat signifikan oleh sebab itu diperlukan uji statistic yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan Uji Glejser (Ghozali,2011:139-141).

Untuk memperkuat bahwa data bebas dari heteroskedastisitas, data akan diuji kembali dengan Uji Glejser, uji ini digunakan untuk memberikan angka-angka yang lebih detail untuk menguatkan apakah data yang akan diolah mengalami heteroskedastisitas atau tidak. Ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat dari nilai signifikansi variabel bebas terhadap variabel terikat. Apabila hasil dari uji Glejser kurang dari atau sama dengan 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data mengalami heteroskedastisitas dan sebaliknya (Ghozali,2011:143).

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda dilakukan untuk menganalisis besarnya hubungan dan pengaruh variabel independen yang jumlahnya lebih dari dua digunakan analisis regresi linear berganda (Suharyadi dan Purwanto, 2009:210).

Berikut ini model persamaan regresi linier berganda menurut Murty dan Hudiwinarsih (2012:224).

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja

a = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi kompetensi

X_1 = Kompetensi

b_2 = Koefisien Regresi komunikasi Organisasi

X_2 = Komunikasi organisasi

e = Standar error

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:97).

a. Uji Statistik

Pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak di uji adalah apakah suatu parameter (b_i) sama dengan nol. Cara

melakukan uji t adalah dengan membandingkan perbedaan antara nilai dua nilai rata-rata dengan standar error dari perbedaan rata-rata dua sampel.

Apakah jumlah degree of freedom (df) adalah 20 atau lebih dan derajat kepercayaan 5% maka H_0 dapat ditolak. Membandingkan nilai t tabel, kita menerima H_a yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2011:98-99).

Penelitian ini menggunakan uji signifikan dua arah atau *two tail test* yaitu suatu uji yang mempunyai daerah penolakan H_0 yaitu terletak di ujung sebelah kanan dan kiri. Dalam pengujian dua arah, biasa digunakan $(=)$ dan $(\neq)$ ini menunjukkan satu arah, sehingga pengujian dilakukan untuk dua arah (Suharyadi dan Purwanto, 2009:88-89).

b. Uji Statistik F (Uji Simultan)

Menurut Ghozali (2011:98) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang di masukan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol. Apabila nilai F lebih besar daripada 4 maka H_0 dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%. Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.

E. Operasional Variabel Penelitian

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kompetensi (X1) Spencer and spencer	1. Motif 2. Sifat 3. Konsep diri 4. Pengetahuan 5. Keterampilan	1. Berorientasi pada prestasi 2. Dampak atau pengaruh 1. Inisiatif 2. Kerja tim atau kerjasama 3. Mengembangkan orang lain 1. Kepercayaan diri 2. Kontrol diri 1. Mencari Informasi 2. Keahlian teknis 1. Berfikir Analitis 2. Berfikir Konseptual	Ordinal
Komunikasi Organisasi (X2) R. Wane Pace & Don F. Faules	1. Komunikasi Formal 2. Komunikasi Informal	1. Komunikasi ke bawah 2. Komunikasi ke atas 3. Komunikasi horizontal 4. Komunikasi lintas saluran (diagonal) 1. Komunikasi pribadi (selentingan)	Ordinal
Kinerja (Y) Wirawan	1. Hasil kerja 2. Perilaku kerja 3. Sifat	1. Kuantitas 2. Kualitas 1. Disiplin 2. Kemampuan bekerjasama 1. Kejujuran	Ordinal

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Focus, Lokus dan Waktu Penelitian

a. Fokus Penelitian

Fokus pada penelitian ini adalah mengukur apakah ada pengaruh yang signifikan pada variabel kompetensi dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan Dompot Dhuafa Republika

b. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yaitu bertempat di Perkantoran Ciputat Indah Permai C 28-29, yang beralamat di Jl. Ir. H. Juanda No. 50 Ciputat, Jakarta.

c. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai tanggal 9 Januari 2015, yang diawali dengan melakukan wawancara pra penelitian kepada kepala divisi komunikasi dan HRD serta penyebaran kuesioner penelitian yang dilaksanakan pada bulan agustus 2015.

2. Sejarah singkat Dompot Dhuafa Republika

Dompot Dhuafa Republika adalah lembaga nirlaba milik masyarakat indonesia yang berkhidmat mengangkat harkat sosial kemanusiaan kaum dhuafa dengan dana ZISWAF (Zakat, Infaq, Shadaqah, Wakaf, serta dana lainnya yang halal dan legal, dari perorangan, kelompok, perusahaan/lembaga). Kelahirannya berawal dari empati

kolektif komunitas jurnalis yang banyak berinteraksi dengan masyarakat miskin, sekaligus kerap jumpa dengan kaum kaya. Digagaslah manajemen galang kebersamaan dengan siapapun yang peduli kepada nasib dhuafa. Dompot Dhuafa ini muncul setelah Republika menyelenggarakan sebuah acara promosi khususnya untuk surat kabar di Yogyakarta. Setelah acara tersebut empat orang wartawan yaitu Parni Hadi, Haidar bagir, S. Sinansari Ecip, dan Eri Sudewo memulai mendirikan Dompot Dhuafa Republika.

Dompot Dhuafa Republika dilahirkan pada tanggal 2 Juli 1993. Setelah satu tahun kemudian DD secara resmi menjadi suatu yayasan yang sah. Yayasan tersebut tercatat di hadapan Akta Notaris H. Abu Yusuf, SH. pada tanggal 14 September 1994, dengan diumumkan dalam berita negara RI No.163/A.YAY.HKM.HKM/1996/PNJAKSEL. Motto awal Dompot Dhuafayaitu menyantun dhuafa, menjalin ukhuwah, menggugah etos kerja.

Yayasan berkedudukan di Perkantoran Ciputat Indah Permai C 28-29, Jl. Ir. H. Juanda No. 50 Ciputat, Jakarta. Sesuai dengan Surat Keputusan Dewan Pembina Yayasan Dompot Dhuafa Republika Nomor 109/DD-Corsec/Rajab/1431 tanggal 10 Juni 2010 yang memutuskan untuk melakukan pemisahan keuangan Direktorat Bisnis, Fundraising dan Program. Maka dibentuklah Strategic Service Directorate jejaring Dompot Dhuafa yang dalam proses pembentukan Holding Company (yang selanjutnya akan disebut "Holding"). Berbadan hukum "PT" akan mengkordinir semua kegiatan pengembangan bisnis. Maka terbentuklah

PT Daya Dinamika Corpora. Untuk mendekati atau lebih dikenal oleh Donatur maka PT Daya Dinamika Corpora berganti nama menjadi PT Dompot Dhuafa Corpora (DD Corpora).

DD Corpora adalah perusahaan yang berorientasi "social bussiness". Dikelola secara professional dengan sumber daya manusia yang terpercaya, tangguh, dan dinamis. Mengemban misi stakeholder utama, yakni Dompot Dhuafa sebagai lembaga sosial yang ternama di Indonesia, yang bekerja untuk kepentingan masyarakat banyak, menebar kepedulian dan tanggung jawab sosial. Seluruh hasil usaha DD Corpora diperuntukan untuk mendukung yayasan Dompot Dhuafa Republika. Kelembagaan DD Corpora ditetapkan mandiri, berbadan hukum perseroan, dengan kepemilikan saham utama pada Yayasan Dompot Dhuafa Republika. (Sumber : Dompot Duafa Republika, 2014).

3. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

Terwujudnya masyarakat dunia yang berdaya melalui pelayanan, pembelaan dan pemberdayaan yang berbasis pada sistem yang berkeadilan

b. Misi

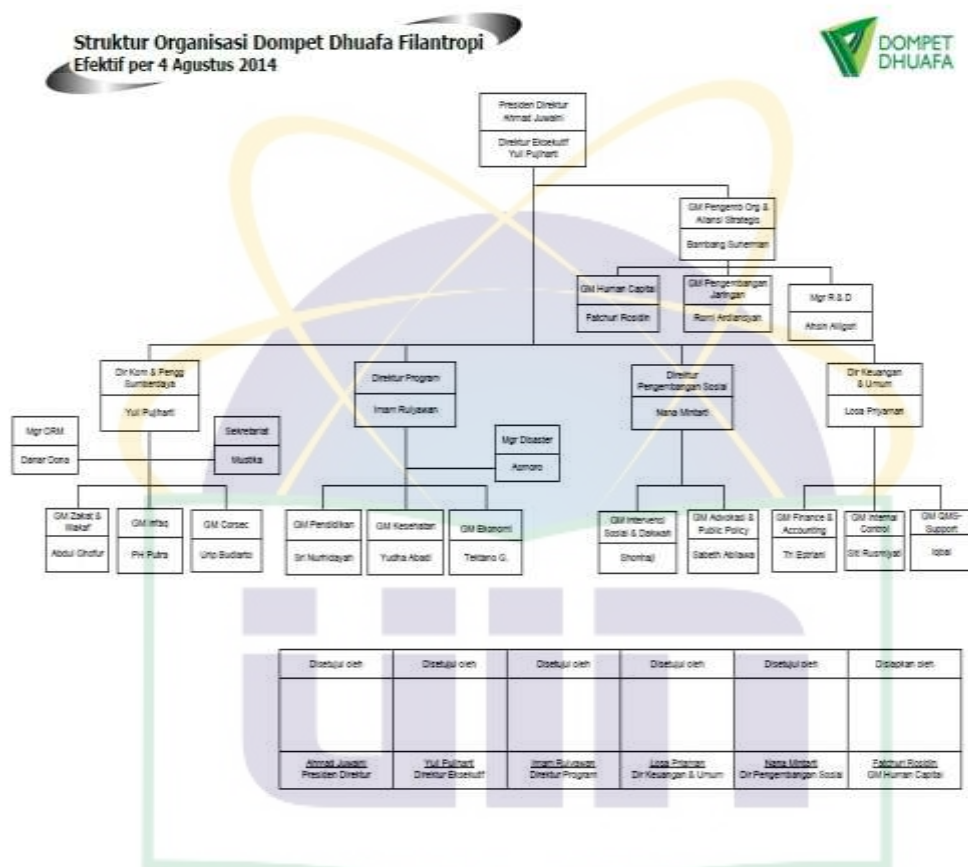
- 1) Menjadi gerakan masyarakat dunia yang mendorong perubahan tatanan dunia yang harmonis
- 2) Mendorong Sinergi dan Penguatan Jaringan Kemanusiaan & Pemberdayaan Masyarakat Dunia

- 3) Mengokohkan Peran Pelayanan, Pembelaan & Pemberdayaan
- 4) Meningkatkan Kemandirian, Independensi & Akuntabilitas Lembaga dalam Pengelolaan Sumber Daya Masyarakat Dunia
- 5) Mentransformasikan Nilai-Nilai untuk Mewujudkan Masyarakat Religius.

4. Struktur Organisasi

Dalam setiap organisasi, sangat penting peran sebuah struktur organisasi karena akan memudahkan pimpinan berkomunikasi dengan stafnya, sehingga tujuan dari organisasi dapat dicapai dengan mudah. Untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, maka diperlukan adanya Pengaturan pembagian tugas yang dijabarkan dalam struktur organisasi yang berbentuk garis, wewenang, dan tanggung jawab mulai dari pimpinan tertinggi sampai pada karyawan melalui beberapa jabatan dan tingkatan. Susunan organisasi Dompot Dhuafa Republika Ciputat sebagai berikut :

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Dompét Dhuafa



5. Penyebaran dan Penerimaan Kuesioner

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang dibagikan langsung pada responden. Penyebaran kuesioner dilakukan pada bulan agustus dengan penyebaran kuesioner sebanyak 54 yang disebar kepada karyawan Dompét Dhuafa Republika. Rincian distribusi kuesioner dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.1
Penyebaran dan Penerimaan Kuesioner

Responden	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebar	54	100%
Kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Kuesioner kembali namun tidak dapat diolah	0	0%
Kuesioner yang dapat diolah	54	100%

Sumber : Data Primer yang diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa kuesioner yang dibagikan kepada responden sebanyak 54 kuesioner, dengan tingkat pengembalian sebesar 100% yang berarti keseluruhan kembali dan dapat diolah.

6. Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, lama bekerja dan pendidikan terakhir. Karyawan yang menjadi responden penelitian ini berjumlah 54 karyawan Dompot Dhuafa Republika.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden

No.	Keterangan	Jumlah	Presentase
1	Jenis Kelamin:		
	1. Laki-laki	19	35,2%
	2. Perempuan	35	64,8%
	Jumlah	54	100%
2	Usia		
	1. 21-30 Tahun	35	64,8%
	2. 31-40 Tahun	15	27,8%
	3. >40 Tahun	4	7,4%
	Jumlah	54	100%
3.	Pendidikan Terakhir		
	1. SMA/SMK	2	3,7%
	3. D3	47	87%
	4. S1	3	5,6%

	5. Lainnya Jumlah	54	100%
4.	Lama Bekerja		
	1. 0-5 Tahun	42	77,8%
	2. 6-10 Tahun	11	20,4%
	3. >10 Tahun	1	1,8%
	Jumlah	54	100%

Sumber : Data Primer yang diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden penelitian yaitu karyawan Dompot Dhuafa Republika mayoritas wanita sebanyak 35 memiliki presentase paling banyak sebesar 64,8% karena wanita lebih tertarik dengan lembaga social kemanusiaan, dan dalam pekerjaanyapun tidak memberatkan wanita yang berstatus belum menikah maupun sudah menikah, walaupun gaji yang didapat tidak banyak bagi wanita tidak menjadi masalah karena bukan menjadi prioritas utama untuk bekerja. berbeda halnya dengan laki-laki hanya terdapat 19 responden memiliki persentase sebesar 35,2% .

Dari karakteristik berdasarkan Usia lebih dominan yang berumur 21-30 usia sebanyak 35 memiliki persentase 64,8%. Karyawan sangat produktif untuk bekerja di Dompot Dhuafa bahkan karyawan lebih banyak menghabiskan waktu dilapangan untuk melayani masyarakat dan sedikit waktunya berada di kantor. Selain itu Usia 31-40 sebanyak 15 orang memiliki persentase 27,8%, dan usia >40 sebanyak 4 orang memiliki persentase 7,4%.

Dari karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan S1 memiliki jumlah paling banyak sebanyak 47 orang presentase 87%. Hal ini dikarenakan lulusan S1 merupakan salah satu kriteria yang dibutuhkan oleh Dompot Dhuafa. Sedangkan lulusan SMA/SMK sebanyak 2 orang memiliki presentase 3,7%, lulusan D3 sebanyak 2 orang memiliki presentase 3,7%, dan lainnya sebanyak 3 orang dengan presentase 5,6%.

Dari karakteristik berdasarkan lama bekerja lebih banyak 0-5 tahun sebanyak 42 presentase 77,8% dikarenakan pada usia fresh graduate, mereka masih mencari dan berusaha menemukan tempat kerja yang nyaman dan layak, atau bisa dikatakan sesuai dengan harapan mereka, sehingga apabila dalam perjalanan selama mereka bekerja di suatu organisasi itu tidak nyaman, mereka cenderung lebih memilih untuk meninggalkan perusahaan, terlebih lagi mereka juga belum memiliki sifat loyal kepada organisasi, sehingga godaan untuk berhenti atau *resign* lebih besar. Sedangkan yang bekerja 6-10 tahun sebanyak 11 orang dengan presentase 20,4%. Yang bekerja >10 tahun dengan presentase 1,8%.

B. Analisis dan Pembahasan

1. Uji Instrumen Penelitian

Kuesioner dibagi dalam tiga variabel, yaitu kompetensi (X1) dengan 11 butir pertanyaan, komunikasi organisasi (X2) dengan 5 butir pertanyaan, dan kinerja karyawan (Y) dengan 5 pertanyaan. Jadi jumlah

pertanyaan dalam kuesioner sebanyak 21 butir pertanyaan, dengan jumlah responden 54 orang.

Dalam uji instrumen penelitian ini terdiri atas uji validitas dan realibilitas. Untuk mengetahui tingkat validitas dan realibilitas dari data kuesioner masing-masing butir pertanyaan diatas, peneliti menggunakan program SPSS versi 16.

2. Uji Kualitas Data

a) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011:52). Untuk mendapatkan data primer dilakukan penyebaran kuesioner kepada responden sebanyak 54 karyawan Dompot Dhuafa yang dianggap dapat mewakili.

Berikut adalah hasil uji validitas variabel kompetensi, komunikasi organisasidan kinerja.

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas

Pernyataan	Corrected <i>Item-Total</i> Correlation	Keterangan
Kompetensi (X ₁)		
X1.1	0,458	Valid
X1.2	0,519	Valid
X1.3	0,662	Valid
X1.4	0,485	Valid
X1.5	0,700	Valid
X1.6	0,510	Valid
X1.7	0,561	Valid
X1.8	0,629	Valid

X1.9	0,808	Valid
X1.10	0,743	Valid
X1.11	0,524	Valid
Komunikasi organisasi (X ₂)		
X2.1	0,446	Valid
X2.2	0,354	Valid
X2.3	0,669	Valid
X2.4	0,552	Valid
X2.5	0,480	Valid
Kinerja (Y)		
Y1	0,587	Valid
Y2	0,539	Valid
Y3	0,611	Valid
Y4	0,558	Valid
Y5	0,672	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah

Hasil output SPSS pada tabel diatas digunakan untuk menilai kevalidan dari setiap pernyataan yang dilihat dari Corrected Item-Total Correlation. Sebuah pernyataan dikatakan valid jika korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya $> 0,3$ ke atas maka faktor tersebut merupakan Construk yang kuat (Sugiyono, 2009:178).

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011:47). Pengujian reliabilitas terhadap seluruh *item* pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini akan menggunakan uji statistik *Crobach Alpha* $> 0,70$ (Nunnally dalam Ghozali, 2011:48).

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS 16 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian mempunyai nilai

Cronbach Alpha di atas 0,70, maka dapat dikatakan bahwa jawaban setiap responden atas butir-butir pertanyaan konsisten (*reliabel*). Ukuran reliabilitas tersebut dapat dilihat dalam tabel 4.4 di bawah ini:

Tabel 4.4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kompetensi	0,883	Reliabel
Komunikasi organisasi	0,729	Reliabel
Kinerja	0,807	Reliabel

Sumber : Data Primer yang Diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai cronbach alpha dari seluruh variabel yang diujikan nilainya diatas 0,70 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

3. Analisis Deskriptif Variabel

Pengaruh kompetensi dan komunikasi organisasi terhadap kinerja akan dilihat dari indikator masing-masing variabel. Berikut adalah hasil *output* kuesioner yang diberikan kepada responden karyawan Dompot Dhuafa.

Tabel 4.5
Hasil Analisis Deskriptif
Variabel Kompetensi

No.	STS	TS	RR	S	SS
1	0	0	0	37%	63%
2	0	0	1,8 %	42,5 %	55,6%
3	0	0	0	57,4%	42,6%
4	0	3,7%	0	51,8%	44,4%
5	0	0	3,7%	55,6%	40,7%

6	0	0	3,7%	57,4%	38,9%
7	0	1,8%	3,7%	38,9%	55,6%
8	0	0	3,7%	57,4%	38,9%
9	0	1,8%	5,56%	48,1%	44,44%
10	0	1,8 %	0	57,41%	40,7%
11	0	0	1,8%	55,6%	42,6%

Dari tabel diatas pada nomer 4 terlihat bahwa 3,7% karyawan kurang mampu melakukan koordinasi dengan divisi lain, dan Paling banyak menjawab ragu-ragu adalah pertanyaan nomer 9 yaitu sebanyak 5,56% karyawan kurang mampu mencari informasi yang dibutuhkan dalam bekerja.

Tabel 4.6
Hasil Analisis Deskriptif
Variabel Komunikasi Organisasi

No.	STS	TS	RR	SS	S
12	0	1,8%	0	68,5%	29,6%
13	0	1,8%	1,8%	79,6%	16,7%
14	0	3,7%	0	64,8%	22,2%
15	0	0	3,7%	68,5%	27,8%
16	0	7,4%	11,1%	61,1%	20,4%

Mayoritas yang menjawab tidak setuju yaitu pada pertanyaan nomer 14 yaitu saya mampu menjalin komunikasi antar divisi hal ini dapat disimpulkan bahwa 3,7% karyawan kurang dapat menjalin komunikasi antar divisi. Sedangkan yang menjawab ragu-ragu dominan pada pernyataan nomer 15 yaitu Saya mampu memanfaatkan berbagai kesempatan untuk menyampaikan masalah bekerja kepada atasan, sehingga dapat disimpulkan sebanyak 3,7% karyawan kurang mampu memanfaatkan berbagai kesempatan untuk menyampaikan masalah

bekerja kepada atasan.

Tabel 4.7
Hasil Analisis Deskriptif
Variabel Kinerja

No.	STS	TS	RR	S	SS
17	0	0	0	48,1%	51,9%
18	0	0	0	59,3%	40,7%
19	0	0	0	57,4%	42,6%
20	0	0	3,7%	62,9%	33,3%
21	0	0	3,7%	5%	46,3 %

Sumber: Data Primer yang Diolah

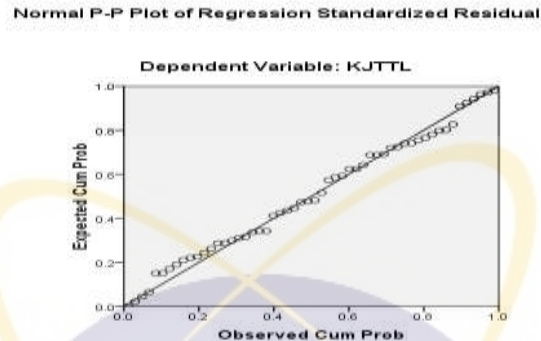
Mayoritas jawaban responden mengatakan setuju dan sangat setuju, nomer 20 dan 21 banyak yang menjawab ragu-ragu sehingga dapat disimpulkan sebanyak 3,7% karyawan kurang mampu berkoordinasi antar divisi dan 3,7% karyawan kurang memiliki dasar modal kejujuran dalam bekerja.

4. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah suatu model regresi, variabel pengganggu atau variabel residual memiliki distribusinormal. Model data yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011:160). Untuk melihat data berdistribusi normal dapat dilakukan dengan memperhatikan normal probability plot pada scatter plot berdistribusi normal.

Gambar 4.2
Hasil Uji Normalitas



Sumber: Hasil Output SPSS data primer yang diolah. 2015

Berdasarkan Gambar 4.2 diatas dapat disimpulkan bahwa dalam grafik normal p-plot terlihat titik menyebar di sekitar garis diagonal, dan penyebarannya tidak terlalu jauh atau melebar. Berarti grafik ini menunjukkan bahwa model regresi sesuai asumsi normalitas dan layak digunakan.

Selain dengan melihat grafik, normalitas data juga dapat dilihat melalui uji statistik yaitu dengan statistik non-parametrik kolmogorov-smirnov pada alpha sebesar 5%. Jika nilai signifikansi dari pengujian kolmogorov-smirnov lebih besar dari 0,05 berarti data normal.

Gambar 4.3
Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.52745172
Most Extreme Differences	Absolute	.072
	Positive	.067
	Negative	-.072

Kolmogorov-Smirnov Z	.531
Asymp. Sig. (2-tailed)	.940

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Hasil output SPSS data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan uji statistik normalitas pada tabel 4.3 di atas menunjukkan kolmogorov-Smirnov sebesar 0,531 dan signifikansi pada 0,940 lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi diantara variabel bebas (independen). Uji multikolinearitas dapat dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation faktor (VIF). Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF=1/Tolerance$). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance $\geq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF ≤ 10 . Tingkat kolinearitas yang dapat ditolerir adalah nilai tolerance 0,10 atau sama dengan tingkat multikolinearitas 0,95 (Ghozali, 2011:105-106). Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel .

Tabel 4.8
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant) Kompetensi	0,663	1,509

Komunikasi Organisasi	0,663	1,509
-----------------------	-------	-------

Dependent Variable : kinerja

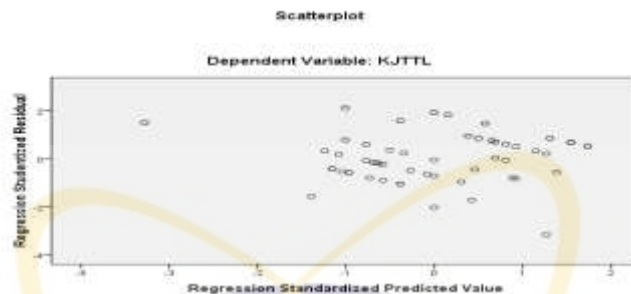
Sumber : Hasil output SPSS data primer yang diolah, 2015.

Berdasarkan data pada Tabel di atas dapat diketahui bahwa syarat untuk lolos dalam uji multikolinearitas sudah terpenuhi oleh seluruh variabel independen yang ada, yaitu nilai tolerance yang lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF (Variance Inflation Factor) yang tidak lebih dari 10. Pada tabel 4.35. Nilai tolerance variabel bebas kompetensi sebesar 0,663 dan komunikasi organisasi sebesar 0,663. Sedangkan nilai VIF variabel bebas kompetensi sebesar 1,509 dan komunikasi organisasi sebesar 1,509 juga, jadi nilai collinearity ke dua variabel bebas ini memiliki nilai yang sama .

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:139). Gambar di bawah ini merupakan hasil dari uji heteroskedastisitas

Gambar 4.4
Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Hasil output SPSS data primer yang diolah,2015

Berdasarkan gambar 4.4 di atas dapat terlihat bahwa distribusi data tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu, serta tersebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model regresi ini tidak terjadi masalah Heteroskedastisitas.

Untuk memperkuat bahwa data bebas dari Heteroskedastisitas, data akan diuji kembali dengan uji glejser, uji ini digunakan untuk memberikan angka-angka yang lebih detail untuk menguatkan apakah data yang akan diolah mengalami heteroskedastisitas atau tidak. Ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat dari nilai signifikansi variabel bebas terhadap variabel terikat. Apabila hasil dari uji Glejser kurang dari atau sama dengan 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data mengalami Heteroskedastisitas dan sebaliknya (Ghozali,2011:143).

Tabel 4.9
Hasil Uji Glejser

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.335	1.545		.864	.392
X1	.029	.037	.132	.775	.442
X2	-.075	.075	-.172	-1.012	.316

a. Dependent Variable: RES2

Sumber : Hasil output SPSS data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat Heteroskedastisitas pada persamaan regresi tersebut. Hal ini terlihat tidak adanya variabel bebas yang memiliki signifikansi dibawah 0,05. variabel bebas kompetensi nilai signifikansinya $0,442 > 0,05$ dan variabel komunikasi organisasi memiliki signifikan sebesar $0,316 > 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi dengan menggunakan uji glejser tidak terjadi heteroskedastisitas.

5. Uji Regresi Linier Berganda

a. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:97).

Tabel 4.10
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.640 ^a	.410	.387	1.53518

Sumber : Hasil output SPSS data Primer yang diolah, 2015

Berdasarkan Tabel dapat disimpulkan bahwa koefisien determinasi yang telah disesuaikan (Adjusted R Square) adalah sebesar 0,387 atau 38,7%. Semakin besar angka Adjusted R Square maka akan semakin kuat hubungan dari kedua variabel dalam model regresi. Maka dapat disimpulkan bahwa 38,7% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi dan komunikasi organisasi. Sedangkan 61,3% lainnya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

b. Uji t Hitung (Uji Parsial)

Uji statistic t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali,2011:98).

Tabel 4.11
Hasil Uji t
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.307	2.508		2.913	.005
X1	.241	.060	.534	4.041	.000
X2	.147	.121	.160	1.212	.231

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil output SPSS data Primer yang diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 4.9 maka diperoleh model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 7,307 + 0,241X_1 + 0,147X_2 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja

X₁ = Kompetensi

X₂ = Komunikasi Organisasi

e = Standar Error

Melihat output SPSS hasil coefficients pada uji-t diatas, berikut pembahasan uji parsial antara kompetensi dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan Dompot Dhuafa Republika (DD).

1) Pengaruh antara Kompetensi terhadap kinerja

Nilai t hitung Kompetensi adalah 4,041 yang berarti lebih besar dari t tabel 2,007 dengan nilai signifikansi 0,000 yang berarti lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 0,05 (alpha = 5%), maka dengan demikian disimpulkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja.

Hasil ini didukung oleh teori McClelland dalam Veithzal dan Ella (2011:299) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Oleh karena itu, penelitian ini diperkuat oleh penelitian Mulyono (2012)

yang menyatakan variabel kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompetensi memiliki pengaruh yang dominan dalam kinerja karyawan.

2) Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja

Nilai t hitung komunikasi organisasi adalah 1,212 yang berarti lebih kecil dari t tabel 2,007 dengan nilai signifikansi 0,231 yang berarti lebih besar dari tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 0,05 ($\alpha = 5\%$), maka dengan demikian disimpulkan bahwa variabel komunikasi organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hal ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Prabawa dengan judul Pengaruh Komunikasi Organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening. Menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

c. Uji F Hitung (Uji Simultan)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Bila nilai F lebih besar daripada 4 maka H_0 dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%. Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternative yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2011:98).

Tabel 4.10
Hasil Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83.509	2	41.754	17.717	.000 ^a
	Residual	120.195	51	2.357		
	Total	203.704	53			

a. Predictors: (Constant), KOTTTL, KTTTL

b. Dependent Variable: KJTTL

Dari hasil output regresi di atas, dapat dilihat bahwa secara simultan variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai F hitung sebesar 17,717 sedangkan nilai F tabel adalah dengan df : $\alpha, (k-1), (n-k)$ atau df : 0,05 (3-1), (54-3) adalah 3,18 yang berarti bahwa F hitung > F tabel. Hal ini juga dapat dilihat dengan besarnya nilai probabilitas 0,000 yang berarti lebih kecil dari pada tingkat signifikasi yang digunakan yaitu 0,05 atau 5 %, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja. Atau dapat dikatakan bahwa variabel kompetensi (X1) dan komunikasi organisasi (X2) secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja (Y).

Dari Pengujian yang telah dilakukan menunjukan bahwa kompetensi dan komunikasi organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa karyawan memiliki kompetensi yang baik, serta didukung oleh sistem komunikasi organisasi yang efektif sehingga diperoleh kinerja yang maksimal.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan dompet duaafa. Responden dalam penelitian ini berjumlah 54 karyawan. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan pengujian yang telah dilakukan terhadap permasalahan dengan menggunakan model regresi berganda, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dompot Dhuafa.
2. Komunikasi organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dompot Dhuafa.
3. Kompetensi dan Komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dompot Dhuafa.
4. Berdasarkan analisis koefisien determinasi yang telah disesuaikan (Adjusted R Square). Variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi dan komunikasi organisasi sebesar 38,7%. Hal ini berarti terdapat hubungan yang sangat kuat antara kompetensi dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan faktor lain yang mempengaruhi kinerja sebesar 61,3%.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka penulis mengemukakan implikasi sebagai berikut:

1. Bagi Organisasi

Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kompetensi karyawan dan sistem komunikasi organisasi yang baik. Oleh karenanya pimpinan Dompot Dhuafa Republika dapat meningkatkan kompetensi karyawan dan memperbaiki sistem komunikasi organisasi demi mencapai visi dan misi Dompot Dhuafa Republika.

2. Bagi Akademisi

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan atau referensi bagi peneliti lain yang ingin meneliti manajemen Sumber Daya Manusia khususnya yang berkaitan dengan kompetensi, komunikasi organisasi dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang et al. "*Komunikasi Keorganisasian*". Yogyakarta : Graha
- Bangun, Wilson, Prof. Dr. M.Si. 2012, *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta:Erlangga
- Dessler, Gary. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*". Jakarta : Indeks 2010.Ed10.
- Drs, Purwanto Djoko, M.B.A, “*Komunikasi Bisnis*, Edisi Kedua, Jakarta:Erlangga.2011.
- Effendy, Onong Uchjana. “*Ilmu Komunikasi dan Praktek*”, Bandung: Rosda Karya, 2011.
- Furiyandi. "*Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Marga Tirta Kencana Bandung*". Skripsi Universitas Pendidikan indonesia 2011.
- Ghozali, Imam, “*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*”, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro,2012.
- Hamid,Abdul,Ms.dkk."*Buku Panduan Penulisan Skripsi*".UIN Jakarta.2010.
- Hasil Wawancara Dengan Adi ketua Divisi Komunikasi Internal Dompot Dhuafa dan HRD, Ciputat,9 Januari 2015.
- Mangkunegara, P, Anwar, "*Evaluasi Kinerja SDM*", Bandung : PT Rafika Aditama, 2010, Cet-Ke5.
- Moehariono, Prof, Dr. M.Si. “*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*” Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.2012
- Muhammad,Arni, "*Komunikasi Organisasi*".Bumi Aksara,2009.
- Mulyono."*Pengaruh Kesesuaian Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Bagian Administrasi Pada Sekolah Menengah Atas Negeri Negeri Kota Malang*".Jurnal Manajemen dan Akuntansi. Vol.1, No.22, April.2012.
- Murty dan Hudiwinarsih, “*Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi*”, Volume 2, No.2, 2012

- R,Wayne Pace dan Don F, Faules, "*Komunikasi Organisasi (Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan)*", Bandung: PT.Remaja Rosdakraya,2006.
- Riduwan dan Akdon, "Rumus dan Data dalam Analisis Statistika", Bandung: Alfabeta.2013.
- Riduwan dan Kuncoro, A, Engkos. "Path analysis (analisis jalur)". Cet, ke 3. Bandung:Alfabeta.2011.
- Riswandi, "Ilmu Komunikasi". Yogyakarta : Graha Ilmu.2009.
- Rivai, Veithal dan Ella Zauvani Sagala, "*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*" ,Edisi 2, Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Romli, Khomsahrial, Prof, Dr. M.si." *Komunikasi Organisasi Lengkap*". Jakarta: PT.Grasindo,2014.
- Sefudin, Arif, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*", Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang,2011.
- Siagian, Sondang. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*". Jakarta : Bumi Aksara.2010.
- Siswandoko,Tjanjuk, dan Darsono." *Sumber Daya Manusia abad 21*". Jakarta: Nusantara Consulting,2012.
- Sriwidodo, Untung dan Agus Budi Hartono, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan", Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Volume 4, No.1, 2010.
- Sugiyono, "Metode Penelitian Bisnis", Bandung: CV. Alfabeta, 2009.
- Suharyadi dan Purwanto, "Statistika", Jakarta: Salemba Empat,2009.
- Wibowo. "Manajemen Kinerja". Jakarta :PT Raja Grafindo.2012,Ed 3.
- Wibowo."Budaya Organisasi (Sebuah Kebutuhan Untuk Kinerja Jangka Panjang)". Jakarta : PT Raja Grafindo,2011.
- Wirawan,"Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia", Jakarta: Salemba Empat, 2009.

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

KUESIONER TENTANG KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DOMPET DUAFA REPUBLIKA

A. Petunjuk Pengisian

1. Pernyataan yang ada, mohon dibaca dan dipahami dengan sebaik-baiknya serta dibandingkan dengan praktek kerja atau keadaan kerja Bapak/Ibu/Saudara yang sebenarnya.
2. Setiap pernyataan diikuti oleh lima (5) pilihan jawaban, Bapak/Ibu/Saudara cukup memilih salah satu dari lima (5) jawaban yang tersedia, dengan ketentuan sebagai berikut:
STS = Sangat Tidak Setuju
TS = Tidak Setuju
RR = Ragu-Ragu
S = Setuju
SS = Sangat Setuju
3. Cara menjawabnya adalah dengan memberi tanda ceklis (✓) pada salah satu alternatif jawaban yang telah disediakan yang sesuai dengan kondisi alami Bapak/Ibu/Saudara.
4. Terdapat tiga (3) dimensi variabel yang diteliti, yaitu:
 - a. Kompetensi
 - b. Komunikasi Organisasi
 - c. Kinerja Pegawai
5. Kuesioner ini dapat digunakan secara optimal apabila seluruh pernyataan telah terjawab, oleh karena itu Bapak/Ibu/Saudara saat mengembalikan kuesioner ini, apakah semua pernyataan sudah terjawab **jangan sampai ada yang terlewat.**

B. Data responden

No. Resp. :(*Diabaikan)

Nama :(** boleh di isi)

Usia :tahun

Jenis Kelamin :

☐ Laki-laki
☐ Perempuan

Status Tingkat Pendidikan :

☐ SD
☐ SMP
☐ SMA
☐ SARJANA (S1)
☐ Lainnya (.....)

Jabatan Pekerjaan :

Masa Kerja :

No	PERNYATAAN KOMPETENSI	ATERNATIF JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Dimensi Motif						
1	Saya menjaga kualitas kerja					
2	Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan					
Dimensi Sifat						
3	Saya memberikan inovasi dalam bekerja					
4.	Saya melakukan koordinasi dengan divisi lain					
5.	Saya memberikan apresiasi kepada yang berprestasi					
Dimensi Konsep Diri						
6.	Saya mampu menyelesaikan tugas					

7.	Saya menghargai pendapat orang lain dalam bekerja					
Dimensi Pengetahuan						
8.	Saya memanfaatkan teknologi informasi dalam bekerja					
9.	Saya mengumpulkan informasi yang dibutuhkan dalam bekerja					
Dimensi Keterampilan						
10	Saya menganalisis data yang digunakan dalam mengambil keputusan					
11	Saya menetapkan rencana kerja yang spesifik					

No	PERNYATAAN KOMUNIKASI ORGANISASI	ATERNATIF JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Dimensi Komunikasi Formal						
11	Saya menjalin komunikasi dengan bawahan					
12	Saya menjalin komunikasi dengan atasan					
13	Saya menjalin komunikasi dengan rekan kerja					
14	Saya menjalin komunikasi antar divisi					
Dimensi Komunikasi Informal						
15	Saya memanfaatkan berbagai kesempatan untuk menyampaikan masalah bekerja kepada atasan					

No	PERNYATAAN KINERJA	ATERNATIF JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Dimensi Hasil Kerja						
16	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh pimpinan					
17	Saya bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan					
Dimensi Perilaku Kerja						
19	Saya bekerja sesuai dengan jadwal yang diberikan organisasi					
20	Saya mampu berkoordinasi antar divisi					
Dimensi Sifat						
21	Kejujuran adalah modal saya dalam bekerja					

Lampiran: Data Mentah Kuesioner

Variabel Kompetensi

Nomor Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
1	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	51
2	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	49
3	4	4	4	2	3	4	2	4	2	2	4	35
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	47
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	54
6	4	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	47
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	54
10	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	49
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
12	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	52
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
14	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	54
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
18	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
19	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	46
20	5	5	5	5	3	5	3	3	4	5	5	48
21	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	52
22	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	51
23	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	43
24	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	46
25	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	46
26	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	47
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
28	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	47
29	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
30	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	49
31	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	46
32	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	48
33	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	47
34	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
35	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	52
36	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	53
37	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	52
38	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	52
39	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45

40	5	3	5	4	5	5	3	5	5	4	5	49
41	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	52
42	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	52
43	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45
44	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	53
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
46	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	52
47	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	50
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
49	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	47
50	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43
51	5	5	4	2	4	5	4	4	4	4	4	45
52	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
54	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	50

Variabel Komunikasi Organisasi

Nomer Responden	12	13	14	15	16	Total
1	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	4	4	20
3	2	4	3	3	3	15
4	4	4	4	4	4	20
5	4	4	5	5	5	23
6	4	4	4	4	4	20
7	4	5	4	4	4	21
8	4	4	4	5	5	22
9	5	5	5	5	5	25
10	4	4	4	4	4	20
11	5	4	4	5	3	21
12	4	4	5	5	5	23
13	5	5	5	5	5	25
14	5	5	5	5	5	25
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20
20	5	5	5	4	4	23
21	4	4	4	5	3	20

22	4	4	5	4	4	21
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	4	20
25	5	4	4	5	4	22
26	4	5	4	4	4	21
27	4	4	4	4	3	19
28	4	4	4	3	3	18
29	4	4	2	4	2	16
30	4	4	4	4	4	20
31	4	4	2	4	2	16
32	5	4	4	4	4	21
33	5	4	4	4	2	19
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	3	4	4	19
36	5	4	4	4	2	19
37	5	4	5	4	5	23
38	4	4	4	4	5	21
39	4	4	3	4	3	18
40	4	5	3	4	4	20
41	5	4	5	4	4	22
42	5	4	4	5	4	22
43	4	4	5	4	4	21
44	4	4	4	4	5	21
45	5	4	4	5	4	22
46	4	4	4	5	4	21
47	4	4	4	5	5	22
48	5	5	5	5	5	25
49	4	4	4	4	4	20
50	5	5	5	5	4	24
51	4	2	4	4	4	18
52	4	3	3	4	4	18
53	4	4	4	4	4	20
54	5	4	4	4	4	21

Variabel Kinerja

Nomer Responden	17	18	19	20	21	Total
1	5	5	5	4	5	24
2	5	5	5	5	5	25
3	4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	4	5	24
5	5	5	5	5	5	25

6	4	4	4	4	4	20
7	4	4	4	3	4	19
8	4	4	4	4	4	20
9	5	5	5	5	5	25
10	4	4	4	4	3	19
11	5	5	5	5	4	24
12	5	5	4	4	4	22
13	5	5	5	5	5	25
14	5	5	5	5	5	25
15	5	5	5	4	5	24
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	4	4	20
18	5	4	4	4	4	21
19	5	4	4	4	4	21
20	5	5	5	5	5	25
21	5	5	5	5	5	25
22	5	4	5	5	5	24
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	4	20
25	5	4	4	5	4	22
26	4	4	4	4	5	21
27	4	4	5	4	4	21
28	5	4	4	4	4	21
29	4	5	4	4	4	21
30	4	4	4	4	5	21
31	4	4	4	4	4	20
32	5	4	4	4	4	21
33	4	4	4	5	5	22
34	5	5	4	4	4	22
35	4	4	5	5	4	22
36	5	4	5	5	5	24
37	5	4	5	5	5	24
38	5	4	5	5	5	24
39	5	5	4	4	4	22
40	4	4	5	4	5	22
41	4	5	5	5	5	24
42	5	5	4	4	5	23
43	4	4	4	5	4	21
44	4	5	4	4	5	22
45	5	5	4	4	5	23
46	5	5	4	4	5	23

47	4	4	4	4	4	20
48	5	5	5	5	5	25
49	4	4	4	4	4	20
50	4	4	5	4	4	21
51	5	5	5	4	5	24
52	4	4	4	3	3	18
53	4	4	4	4	4	20
54	4	4	5	4	4	21

Lampiran : Uji Validitas

a. Validitas Kompetensi

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	44.0185	16.735	.458	.881
X1.2	44.1111	16.252	.519	.878
X1.3	44.2222	15.912	.662	.870
X1.4	44.2778	15.714	.485	.882
X1.5	44.2778	15.412	.700	.866
X1.6	44.2963	16.212	.510	.878
X1.7	44.1667	15.425	.561	.876
X1.8	44.2963	15.722	.629	.871
X1.9	44.2963	14.212	.808	.857
X1.10	44.2778	15.035	.743	.863
X1.11	44.2407	16.262	.524	.877

b. Validitas Komunikasi Organisasi

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	16.3519	3.364	.446	.699
X2.2	16.5000	3.651	.354	.728
X2.3	16.5556	2.629	.669	.602
X2.4	16.3704	3.294	.552	.666
X2.5	16.6667	2.717	.480	.700

c. Validitas Kinerja

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	17.5556	2.629	.587	.772
Y2	17.6667	2.717	.539	.786
Y3	17.6481	2.610	.611	.765
Y4	17.7778	2.591	.558	.781
Y5	17.6481	2.346	.672	.744

Lampiran: Uji Reliabilitas

a. Reliabilitas Kompetensi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.883	11

b. Reliabilitas Komunikasi Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.729	5

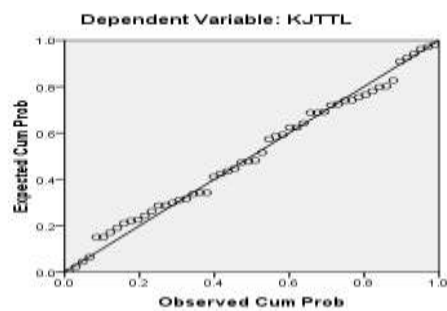
c. Reliabilitas Kinerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.807	5

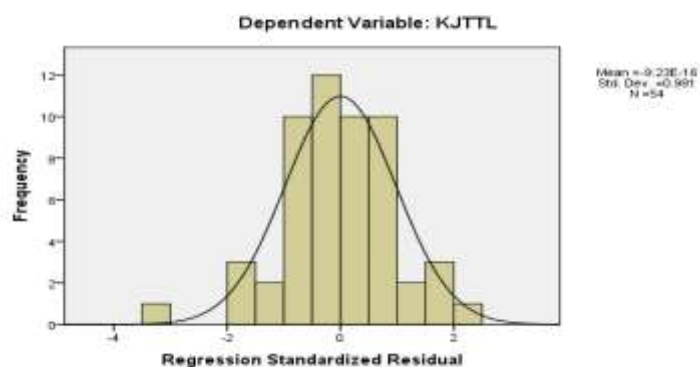
Lampiran : Uji Asumsi Klasik

a. Hasil Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Histogram



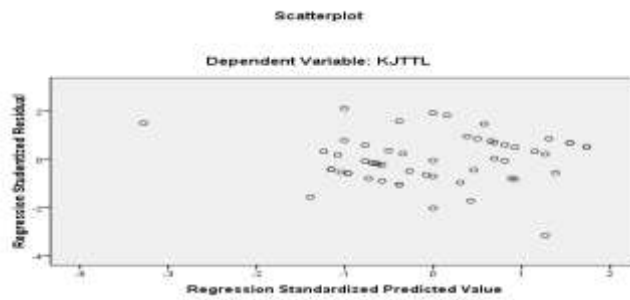
b. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.52745172
Most Extreme Differences	Absolute	.072
	Positive	.067
	Negative	-.072
Kolmogorov-Smirnov Z		.531
Asymp. Sig. (2-tailed)		.940

a. Test distribution is Normal.

c. Hasil Uji Heteroskedastisitas



d. Hasil Uji Glejser

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.307	2.508		2.913	.005
	X1	.241	.060	.534	4.041	.000
	X2	.147	.121	.160	1.212	.231

a. Dependent Variable: Y

Lampiran : Uji Regresi Berganda

a. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.640 ^a	.410	.387	1.53518

b. Hasil Uji t

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	7.307	2.508		2.913
	X1	.241	.060	.534	4.041
	X2	.147	.121	.160	1.212

a. Dependent Variable: Y

c. Hasil Uji F

ANOVA ^b					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	83.509	2	41.754	17.717
	Residual	120.195	51	2.357	
	Total	203.704	53		

a. Predictors: (Constant), KOTTTL, KTTTL

b. Dependent Variable: KJTTL

Hasil Try Out 20 responden

a. Variabel Kompetensi

5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5
4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4
5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	3	5	4	4	4	5	3	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	43.9000	15.042	.729	.851
X1.2	44.1500	14.555	.584	.859

X1.3	43.8500	16.029	.478	.866
X1.4	44.3000	15.695	.613	.859
X1.5	44.0000	15.368	.605	.858
X1.6	44.2500	15.355	.440	.870
X1.7	44.1000	13.884	.634	.856
X1.8	44.4000	15.726	.425	.870
X1.9	44.1500	14.661	.562	.861
X1.10	44.3000	15.168	.602	.858
X1.11	44.1000	14.726	.782	.847

b. Variabel Komunikasi Organisasi

4	4	4	5	4
4	5	4	4	4
4	2	4	4	4
4	4	3	4	3
4	5	5	5	5
4	5	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	5	4	5	5
4	5	4	4	4
4	5	4	5	4
4	5	4	5	4
5	5	5	5	5
4	4	4	5	5
5	5	5	5	4
4	4	2	4	4
5	4	4	4	4
5	4	4	4	5
5	5	5	4	5
4	3	4	3	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	17.2000	4.168	.428	.734
X2.2	17.1000	3.147	.477	.731
X2.3	17.4000	3.095	.633	.653
X2.4	17.1000	3.674	.514	.703
X2.5	17.2000	3.642	.570	.686

c. Variabel Kinerja Karyawan

5	4	4	4	5
5	4	4	4	5
2	4	2	4	4
4	5	4	3	4
5	5	5	5	4
3	4	5	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	4
4	4	5	4	4
5	4	5	4	5
5	4	4	4	4
5	4	5	5	5
5	5	5	4	5
5	5	5	5	5
4	4	4	3	3
4	5	4	4	4
4	4	4	5	4
4	5	4	5	4

4	4	5	4	5
---	---	---	---	---

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	17.4000	2.884	.656	.606
Y2	17.3500	4.450	.308	.740
Y3	17.3500	3.187	.594	.636
Y4	17.5000	3.842	.441	.700
Y5	17.4000	3.937	.461	.693



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Ir. H. Juanda No. 95, Ciputat 15412, Indonesia

Telp.: (62-21) 7496006, 7493318 Fax.: (62-21) 7496006
Website : www.feb.uinjkt.ac.id e-mail: feb@uinjkt.ac.id

Nomor : Un.01/F.8/OT.01.6/ 3756 /2015
Lamp : -
Hal : Izin Penelitian

Jakarta, 11 September 2015

Kepada Yth:
Kepala HRD Dompot Dhuafa Republika
Perkantoran Ciputat Indah Permai C. 28-29 Ciputat
Jl. Ir. H. Juanda No. 5 Ciputat Jakarta Selatan

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat kami sampaikan bahwa :

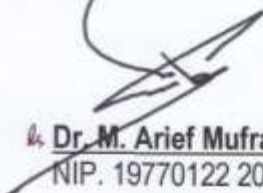
Nama : Dewi Siti Rohmah
Jurusan/Semester : Manajemen/ 11
N I M : 1110081000022

adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, sehubungan dengan penelitian skripsi berjudul : **"Analisis Kompetensi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan"**, mahasiswa tersebut memerlukan izin penelitian di lembaga atau perusahaan yang Bapak/Ibu/Saudara pimpin. Oleh sebab itu kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk menerima mahasiswa tersebut dan memberikan bantuannya.

Demikianlah atas bantuan serta kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Dekan,


Dr. M. Arief Mufraini, Lc., M.Si
NIP. 19770122 200312 1 001