

dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh Rahmanto (2002) mengemukakan bahwa system penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yaitu :

1. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh : anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.
2. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin. Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis (Mathis dan Jackson, 2002). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manager dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manager dan karyawan bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi : penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun

waktu tertentu. Peningkatan kinerja karyawan perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

### 2.2.5 Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. (Boulter, Dalziel dan Hill, 1996 ). Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter et.al (1996) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive*. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang progamer computer. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya : percaya diri sendiri. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan,

contoh : prestasi mengemudi. Kompetensi *Skill* dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (*ujung*) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif. Kesimpulan ini sesuai dengan yang dikatakan Michael Armstrong (1998), bahwa kompetensi adalah *knowledge*, *skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya.

#### 2.2.6 Komunikasi

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami sebab komunikasi yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerja sama dan kepuasan kerja. Oleh karena itu hubungan komunikasi yang terbuka harus diciptakan dalam organisasi. Komunikasi adalah proses penyampaian

informasi, gagasan, fakta, pikiran dan perasaan, dari satu orang ke orang lain. Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara karyawan dan atasan, dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda. Robbins (2002), mengemukakan konflik antar perseorangan yang mungkin paling sering dikemukakan adalah buruknya komunikasi, sebab kita menggunakan hampir 70% dari waktu aktif kita untuk berkomunikasi, menulis, membaca, berbicara, mendengar sehingga beralasan untuk menyimpulkan bahwa satu dari kekuatan yang paling menghalangi suksesnya pekerjaan kelompok adalah kelangsungan komunikasi efektif. Komunikasi diperlukan agar karyawan mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya, hal ini berarti karyawan mengetahui posisinya dalam organisasi. Jadi mekanisme komunikasi dapat membuat keterpaduan perilaku setiap karyawan dalam kelompoknya, agar mencapai satu tujuan. Proses komunikasi yang ideal menurut Tjiptono (1997) memiliki beberapa ciri, yaitu :

1. Bisa menghasilkan efektifitas yang lebih besar.

Dapat menempatkan orang-orang pada posisis yang seharusnya (*the right man on the right place*).

2. Mampu meningkatkan keterlibatan, motivasi dan komitmen setiap organisasi.
3. Dapat menghasilkan hubungan dan saling pengertian yang lebih baik antara atasan dan bawahan, antar rekan kerja serta natara orang-orang dalam organisasi dan diluar organisasi.
4. Mampu membantu setiap individu dalam organisasi untuk memahami perlunya perubahan, yaitu berkenaan bagaimana mengelola perubahan

tersebut dan bagaimana mengurangi penolakan terhadap perubahan. Proses komunikasi sering kali dijumpai beberapa macam hambatan, menurut Diana dan Tjiptono (2001) hambatan-hambatan tersebut diantaranya

berupa :

1. *Filtering*, dimana pengirim memodifikasi informasi yang akan disampaikan, ia hanya akan menyampaikan informasi yang sesuai dengan minat dan kehendak penerima.
2. *Selective perception*, yaitu penerima hanya mau mendengar informasi yang ingin ia dengar. Penentuan informasi yang diinginkan tergantung pada kebutuhan, sikap, minat dan pengharapannya.
3. Perbedaan bahasa
4. Keadaan emosi pengirim dan penerima.

Keberadaan sistem informasi yang tepat merupakan alat penting bagi komunikasi. Model komunikasi untuk meningkatkan mutu dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan menurut Sunu (1999) antara lain :

1. Penjelasan singkat tingkat manajemen.

Suatu informasi yang dikemas secara singkat dan sistematis yang ditujukan untuk konsumsi tingkat manajemen.

2. Pertemuan pertukaran informasi.

Pertemuan yang menjadi wahana pertukaran informasi sehingga memperkaya informasi. Informasi yang terdokumentasi. Salah satu media komunikasi yang lebih monumental berupa informasi yang terdokumentasi, seperti buku-buku standar, buku ilmu pengetahuan dan teknologi.

### 3. Sarana teknologi informasi.

Perkembangan teknologi informasi, menambah kemudahan dalam bidang komunikasi, sehingga lebih terjamin keakurasian dan kecepatan. Secara teoritis ada berbagai macam sistem komunikasi, menurut Hariandja (2002), sistem komunikasi dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu, komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*) dan komunikasi kesamping (*lateral communication*) Komunikasi ke bawah adalah penyampaian informasi informasi atau gagasan dari atas atau pimpinan ke bawah. Informasi-informasi yang disampaikan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan. Komunikasi ke atas adalah penyampaian informasi dari pegawai keatas atau perusahaan. Informasi ini bisa berupa laporan pelaksanaan tugas, gagasan, keluhan dan lain-lain. Komunikasi ke samping adalah komunikasi yang terjadi diantara pegawai dengan tingkat yang sama dalam organisasi, tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda.

## 2.3 REGRESI DAN KORELASI

### 2.3.1 Pendahuluan

Istilah Regresi pertama kali digunakan oleh *Francis Galton*, yang kemudian hukum regresi universal dari Galton tersebut dijelaskan kembali oleh temannya, *Karl Pearson*. Dan setelah mengalami perkembangan yang lama, sekarang terdapat suatu interpretasi modern tentang regresi yakni sebagai berikut :

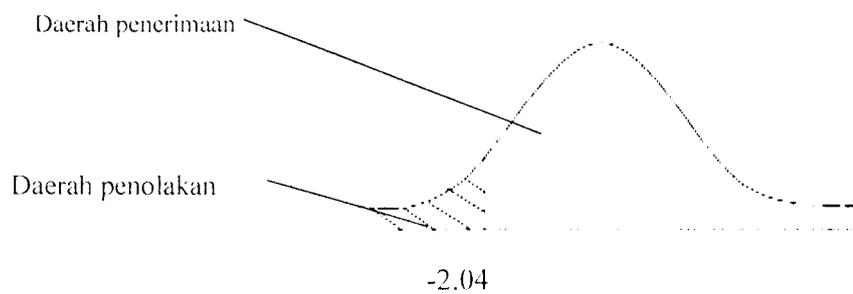
$r_{23,y}$  = koefisien korelasi parsial  $X_2$  dan  $X_3$ , kalau  $Y$  konstan.

$$\begin{aligned} r_{23,y} &= \frac{r_{23} - r_{2,y} \cdot r_{3,y}}{\sqrt{(1 - r_{2,y}^2)} \sqrt{(1 - r_{3,y}^2)}} \\ &= \frac{0.686 - (-0.7944) \cdot (-0.828)}{\sqrt{1 - (-0.7944)^2} \sqrt{1 - (-0.828)^2}} \\ &= \frac{0.686 - 0.658}{0.607 \times 0.559} \\ &= \frac{0.027}{0.339} \\ &= 0,080 \end{aligned}$$

Koefisien korelasi antara IPK dan keaktifan pelatihan kalau masa tunggu konstan.

Dari perhitungan rata-rata yang didapat pada data core skill communication, Information and Technology (IT) maka didapat hasil :

- a. Alumni lulusan 2003-2004 saat mulai bekerja dinilai bagus oleh pengguna pada core skill communication, Information and Technology (IT), dengan skor 3.
- b. Alumni lulusan 2003-2004 pada pengembangan diri selama bekerja dinilai oleh pengguna rata-rata cukup besar pada core skill communication, Information and Technology (IT), dengan skor 3.



Gambar 5.2 Grafik Uji t pada bagi  $r_{3y,2}$

### 5. Kesimpulan

Karena  $t_0 = -4.354 < -t_{(0,05)(28)} = -2.048$  maka  $H_0$  ditolak. Berarti ada pengaruh antara keaktifan mengikuti pelatihan dengan masa tunggu bekerja.

### 5.6.3 Pengujian Hipotesis Koefisien Regresi Berganda

#### 1. Formulasi hipotesisnya :

$H_0 : B_2 = B_3 = 0$  (antara IPK dan Keaktifan dalam mengikuti pelatihan tidak ada pengaruh dengan masa tunggu bekerja).

$H_1 : B_j \neq 0, j = 2, 3$  (IPK dan Keaktifan dalam mengikuti pelatihan ada pengaruh positif dengan masa tunggu bekerja).

#### 2. Nilai Uji Statistik

$$F_0 = \frac{203.951}{4.179} = 48.80$$