

**KOMPETENSI SEBAGAI PENENTU KINERJA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL DAERAH**

**COMPETENCE AS DETERMINANT PERFORMANCE  
OF REGIONAL CIVIL SERVANTS**

**Tati Sarihati**

Program Studi Ilmu Pemerintahan  
Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Langlangbuana  
sarihati.tati@gmail.com

---

**ABSTRAK**

Kompetensi dalam pengembangan sumberdaya manusia memegang peranan penting. Sebagai suatu dimensi perilaku yang *discrete* kompetensi merujuk pada kemampuan secara umum untuk menjalankan sebuah pekerjaan atau bagian dari sebuah pekerjaan juga dapat digunakan untuk mengatakan hal-hal yang menimbulkan kemampuan sesuai jabatan. Kompetensi merupakan dasar bagi pengembangan SDM menuju kearah kinerja terbaiknya dalam melakukan suatu pekerjaan melalui eksplorasi "*motive*", *trait* dan *self concept* sehingga dapat memprediksi tindakan perilaku seseorang yang pada akhirnya dapat memprediksi kinerja yang bersangkutan.

Beberapa kompetensi yang dibutuhkan organisasi pemerintahan dalam menjawab tantangan di masa depan antara lain: untuk tingkat Eksekutif *Strategic thinking; Change leadership dan Relationship management*. Untuk Tingkat Manajer: *fleksibilitas, change implementation, impersonal understanding and empowering*. Adapun untuk tingkat Karyawankompetensi yang dibutuhkan antara lain: *fleksibilitas, kompetensi menggunakan dan mencari berita, motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja dibawah tekanan waktu, kolaborasi dan orientasi pelayanan kepada masyarakat*.

**Kata Kunci:** Kompetensi, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kinerja

**ABSTRACT**

*Competence in developing human resources plays an important role. As a discrete dimension of behavior competence refers to the general ability to carry out a job or part of a job can also be used to say things that give rise to abilities according to position. Competence is the basis for the development of human resources towards the best performance in doing a job through exploration "motive", trait and self concept so that it can predict the behavior of someone who can ultimately predict the performance concerned.*

*Some competencies needed by government organizations in responding to future challenges include: for the Executive level Strategic thinking; Change leadership and Relationship management. For the Manager Level: flexibility, change implementation, impersonal understanding and empowering. As for the employee level of competence money needed, among others: flexibility, competency to use and find news, motivation and ability to learn, achievement motivation, work motivation under time pressure, collaboration and service orientation to the community.*

**Keywords:** Competence, Human Resource Development, Performance

## 1. Pendahuluan

Pegawai negeri sipil (PNS) merupakan aparatur negara dan abdi masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas negara yang dibebankan kepadanya. Pegawai negeri adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan dalam perundang-undangan dan disertai tugas dalam suatu jabatan negara atau diberikan tugas negara lainnya.

Untuk mewujudkan pegawai negeri sipil yang berpotensi dan berkualitas, upaya pembinaan pegawai sangatlah penting, serta perlu dilakukan secara efektif dalam kerangka sistem kepegawaian. Sistem kepegawaian dalam suatu organisasi pemerintah memegang peranan penting dalam mengelola, mengatur, serta mengembangkan pegawai sebagai sumber daya manusia, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan bagi tercapainya tujuan.

Salah satu upaya yang ditempuh adalah dengan melaksanakan pengembangan karier pegawai, sebagaimana diatur dalam pasal 26 Undang-Undang No. 43 tahun 1999 Tentang Perubahan Atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Berdasarkan peraturan pemerintah (PP) No. 96 tahun 2000 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Tahun 2000 No. 193, Tambahan Lembaran Negara No. 4014). Dalam usaha meningkatkan efektifitas dan efisiensi pekerjaan diperlukan usaha yang maksimal dari pejabat yang terkait serta rincian tugas pokok dan fungsi organisasi. Permasalahan-permasalahan yang timbul diduga salah satunya karena belum optimalnya kompetensi aparatur sesuai dengan apa yang diharapkan. Sebagaimana dikemukakan Spencer dan Spencer (1993:9) bahwa kompetensi merupakan karakteristik

setiap individu yang dapat diprediksi atau sebagai penyebab dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya”.

## 2. Konsep Kompetensi

Secara umum, istilah *competence* dan *competency* dapat saling dipertukarkan. Seseorang mempunyai kompetensi untuk mengelola pekerjaan atau secara lebih spesifik “mempunyai kompetensi untuk merencanakan serangkaian aktivitas untuk mencapai target”. Pada konteks ini kompetensi merujuk pada kemampuan secara umum untuk menjalankan sebuah pekerjaan atau bagian dari sebuah pekerjaan secara kompeten, misalnya kompetensi pada fungsi perencanaan. Selain itu istilah ini juga dapat digunakan untuk mengatakan hal-hal yang menimbulkan kemampuan itu, misalnya orientasi efisiensi. Dalam arti kedua ini istilah kompetensi merujuk pada salah satu rangkaian perilaku yang harus ditunjukkan oleh orang yang bersangkutan dalam rangka mengerjakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi sesuai jabatan dengan kompeten. Tiap kompetensi merupakan suatu dimensi perilaku yang *discrete*. Dimensi perilaku itulah yang relevan dengan kinerja dalam job tersebut (Prihadi, 2004 : 83).

Spencer & Spencer (1993:9) berpendapat : “*Competency is an underlying characteristics of an individual that is causally related to criterion – referenced effective and/or superior performance in a job or situation*”. Dari definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa kata “*underlying characteristic’s*” “mengandung arti bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan, sedangkan kata “*causally related*” “berarti bahwa kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan

kinerja. Adapun kata “*Criterion-referenced*” mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa berkinerja baik dan kurang baik diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Berdasarkan pemahaman tersebut, kompetensi dapat diartikan sebagai karakteristik setiap individu yang dapat diprediksi atau sebagai penyebab dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya”. Dari definisi yang dikemukakan di atas atau yang mendasari sifat kompetensi, terdapat 5 karakteristik kompetensi, yaitu:

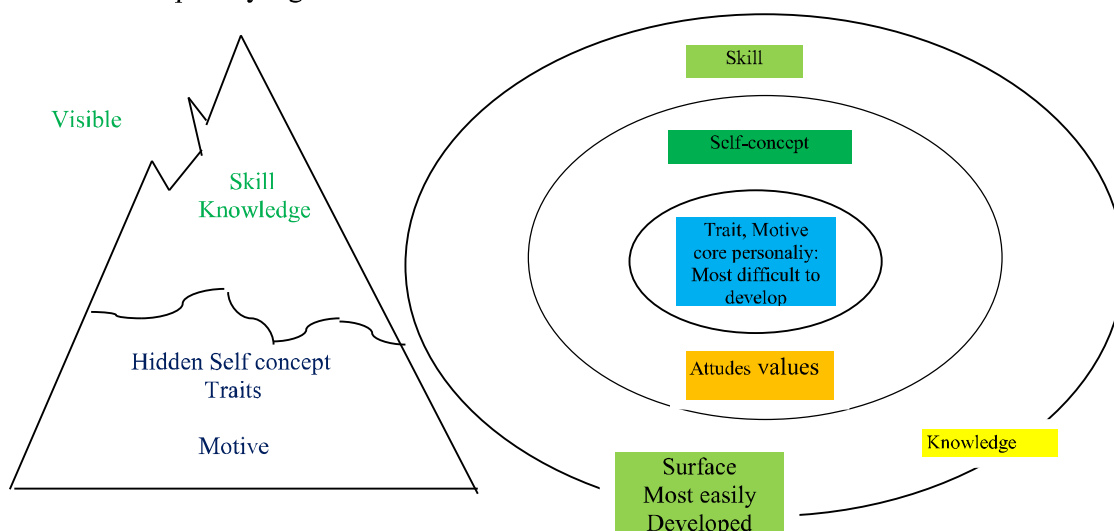
1. *Motives*; Motif; seseorang yang tetap berpikiran tentang sesuatu atau menginginkan bahwa sebab alasan tingkah laku (dorongan dari dalam lebih berhasil dari orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya).
2. *Traits*; Sifat/ciri, watak dan inisiatif sangat kompleks pada pegawai yang tetap respon terhadap keadaan dalam melaksanakan pekerjaan misalnya pandangan yang baik dengan sikap dan kemampuannya.
3. *Self concept*; Rencana/konsep diri dan sikap seseorang pegawai dalam menilai bayang-bayangnya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. *Knowledge*; Pengetahuan; Kemampuan atau kecakapan yang dimiliki oleh

individu pegawai dan merupakan ramalan terbaik apakah seseorang itu dapat bekerja dengan baik atau tidak?

5. *Skills*; Keahlian, yaitu keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dari keseluruhan karakteristik kompetensi tersebut, Spencer (1993:111) menyatakan bahwa :

“Pengetahuan (*Knowledge competencies*) dan keahlian (*skill competencies*) cenderung lebih nyata (visible) dan relative beradadi permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia sedangkan *self concept* (konsep diri), *traits* (watak/sifat) dan motif lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang.

Kompetensi pengetahuan relatif mudah untuk dikembangkan sehingga program pelatihan merupakan cara yang baik untuk menjamin tingkat kemampuan SDM . Sedang motif kompetensi “*trait*” berada pada “*personality iceberg*” sehingga cukup sulit untuk dikembangkan sehingga cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri (*selfconcept*) dapat dirubah melalui proses pelatihan.



Gambar 1 *Central and surface Competencies, The Iceberg Model*  
 Sumber: Mitrani et.al and Fitt (1992)

Mulyasa (2002: 37) mengemukakan bahwa “kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak”.

Selanjutnya McAshan (dalam Mulyasa, 2002: 38) berpendapat bahwa : “Competention is a knowledge, skills, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective, and psychomotor behaviors.” Dalam hal ini kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Sementara itu Crunkilton (dalam Mulyasa, 2002: 38) mengemukakan bahwa kompetensi sebagai “penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan spesialisasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang harus dimiliki oleh seorang pegawai.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, tentang SDM aparatur Pemda dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah “kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Menurut Prihadi (2004 : 83), kompetensi memiliki pokok-pokok pikiran sebagai berikut:

1. Kompetensi adalah hal-hal yang mampu dilakukan seseorang; Pengertian secara luas ini mencakup tiga unsur yang saling berkaitan sebagai berikut:
  - a. Atribut-atribut positif pemegang jabatan

- b. Jabatan itu dijalankan dengan hasil efektif atau superior
  - c. Perilaku pemegang jabatan
2. Kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan atau superior; Hal ini berarti bahwa kompetensi memprediksikan kinerja efektif dan atau kinerja yang superior. Kategori pertama disebut kompetensi *threshold* yaitu “esensial untuk menjalankan sebuah job, namun tidak berhubungan kausal dengan kinerja job yang superior”. Kategori kedua disebut kompetensi pembeda yaitu “berkorelasi secara Kausal dengan kinerja job yang superior)
3. Kompetensi merupakan perilaku yang didasari karakteristik fundamental; Definisi ini menekankan bahwa kompetensilah yang mendasari dan memfasilitasi demonstrasi perilaku yang terampil dan tepat guna sehingga dapat menghasilkan kinerja yang efektif atau superior. Hal ini mempunyai implikasi penting kompetensi tidak melakukan serangkaian tugas seperti robot dan bukan merupakan kapasitas fundamental yang tidak pernah didemonstrasikan.
4. Kompetensi mengandung motivasi; Definisi ini bermakna adanya level motivasional pada kompetensi, bahwa dalam pengertian kompetensi terkandung keinginan atau kemauan dan kemampuan untuk mendemonstrasikan kinerja efektif.
5. Kompetensi didasari oleh potensi intelektual; Definisi ini berimplikasi pada adanya aspek bawaan pada kompetensi, bahwa perkembangan kompetensi didukung dan dibatasi oleh potensi kecerdasan yang sifatnya melekat secara bawaan pada diri individu.

## 2.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Secara umum kemampuan-kemampuan pegawai dapat dibagi ke dalam empat golongan yaitu :

kemampuan teknis, kemampuan manajerial, kemampuan perilaku dan kemampuan konseptual. Tetapi Katz (dalam Rao, 1996 : 24) menyebutnya sebagai tiga keterampilan – teknis, kemanusiaan, dan konseptual. Keterampilan teknis; pengetahuan mengenai berbagai masukan (komponen), keadaannya dan lokasi fisik mereka (kognitif); pengetahuan tentang keadaan pemeriksaan (kognitif); pengetahuan tentang bekerjanya berbagai bagian (kognitif); serta pengetahuan tentang kemampuan-kemampuan mesin dan muatan (kognitif).

Kemampuan manajerial, yaitu kemampuan memperbaiki sistem (kognitif dan aktif); kemampuan memperkirakan adanya masalah dan membuat perencanaan (kognitif, afektif, dan aktif); kemampuan untuk mengatur orang dan membagi-bagikan tanggungjawab (afektif dan aktif); serta kemampuan untuk mengambil keputusan dengan segera (kognitif, afektif, dan aktif);

Berkaitan dengan perilaku, yaitu tegas – tak boleh mudah menyimpang kecuali jika didukung oleh alasan-alasan yang sungguh kuat (afektif, aktif); rasa sosial – harus bersikap seimbang untuk pertemuan-pertemuan dengan orang lain baik mengenai hal-hal tugas dan yang bukan tugas; ingatan – (kognitif); serta sifat praktis – tidak hanya mengikuti prosedur tetapi harus mengadakan pendekatan pragmatis (afektif).

Mengacu kepada pendapat Prihadi (2004 : 83), maka dapat diperoleh informasi tentang beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Perilaku pegawai yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.
2. Memiliki motivasi untuk selalu bekerja dengan baik

3. Kemampuan intelektualitas dari para pegawai untuk selalu melahirkan kreativitas-kreativitas baru.

Selain ketiga faktor tadi, faktor lain yang mempengaruhi kompetensi adalah SDM aparatur Pemda dan pelatihan pegawai. Dengan kata lain salah satu aspek penting dari pengembangan sumber daya manusia adalah SDM aparatur Pemda dan pelatihan karyawan. Kegiatan ini merupakan bagian dari pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui SDM aparatur Pemda dan pelatihan. SDM aparatur Pemda meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan, sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, tentang SDM aparatur Pemda dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, SDM aparatur Pemda dan pelatihan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam rangka meningkatkan pengetahuannya. Latihan adalah bagian SDM aparatur Pemda sebagai proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem SDM aparatur Pemda yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Secara lebih spesifik, Flippo (Hasibuan, 1997: 76) mengemukakan bahwa: *“Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment”*. Selanjutnya dikemukakan bahwa *“training is the act of increasing the knowledge and skill of a employe for doing a particular job”*. Tujuan SDM aparatur Pemda dan pelatihan adalah

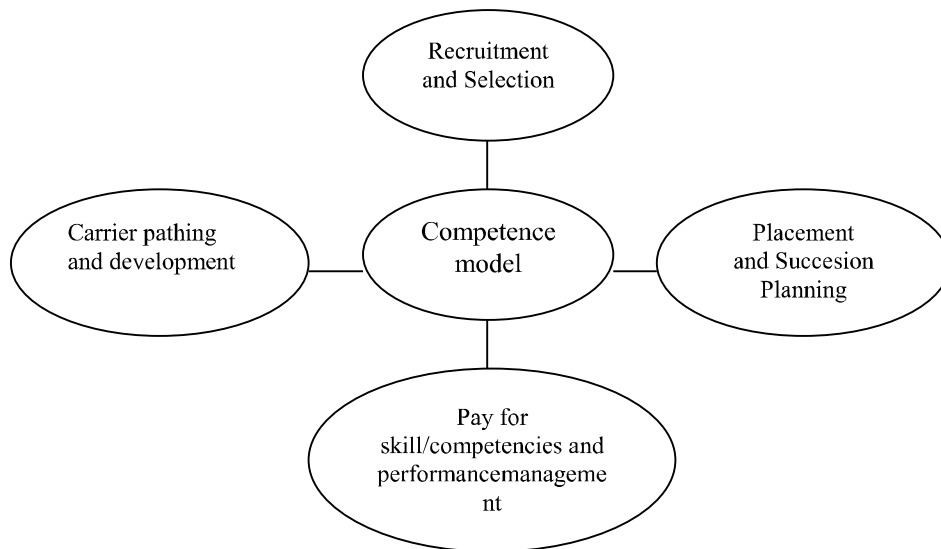
untuk memperbaiki tingkat kerja karyawan dalam mencapai hasil yang telah ditetapkan. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan keterampilan-keterampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci, dan rutin. Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam pengembangan dan peningkatan kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Menurut Hasibuan (1997:85), sasaran pengembangan karyawan adalah untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau *technical skills* serta meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skills dan conceptional skills*.

**2.2. Katagori Kompetensi**

Spencer & Spencer (1993:113) menyatakan bahwa kompetensi dapat

dibagi 2 katagori yakni “*threshold*” dan “*differentiating*” menurut criteria yang digunakan memprediksi kinerja suatu pekerjaan. *Threshold Competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian) dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, tetapi tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi. *Differentiating Competencies* adalah faktor faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang yang memiliki orientasi motivasi biasanya yang diperhatikan pada ujian yang melebihi apa yang ditetapkan organisasi

Dalam menetapkan strategi manajemen sumberdaya manusia, model kompetensi terintegrasi dengan fungsi fungsi lainnya seperti terlihat dalam gambar berikut:



Gambar 2

*Integrated HRM Around a Clear Understanding of Core Competition*

Sumber: Sucipto dkk, (2002:114)

1. Rekrutmen dan Seleksi

- Sistem rekrutmen yang berbasis kompetensi biasanya memusatkan pada metode seleksi yang dapat digunakan untuk memilih sejumlah calon dari populasi pelamar yang

cukup besar secara cepat dan efisien. Seleksi dalam proses rekrutmen memerlukan tantangan yang khusus seperti menseleksi dari sejumlah pelamar dalam kurun waktu yang pendek. Oleh karena itu system

rekrutmen yang berbasis kompetensi perlu menekankan kepada usaha mengidentifikasi 3 atau 5 kompetensi yang memenuhi criteria seperti:

- Kompetensi yang telah dikembangkan dan diperlihatkan oleh pelamar dalam suatu pekerjaan;
- Kompetensi yang dapat memprediksi prospek keberhasilan calon pegawai jangka panjang dan kompetensi tersebut sulit dikembangkan melalui training atau kesempatan kerja;
- Kompetensi yang dapat dipercaya dengan menggunakan wawancara perilaku yang singkat dan tertentu.

apakah calon memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Calon pegawai direkomendasikan untuk promosi atau ditetapkan pada suatu pekerjaan berdasarkan atas ranking dari total bobot skor berdasarkan criteria kompetensi.

### 3. Pengembangan Karier

Kebutuhan kompetensi untuk pengembangan dan jalur karier akan menentukan dasar untuk pengembangan karyawan. Karyawan yang dinilai lemah pada aspek kompetensi tertentu dapat diarahkan untuk kegiatan pengembangan kompetensi tertentu sehingga diharapkan dapat memperbaiki kinerjanya. Beberapa pilihan pengembangan kompetensi termasuk pengalaman "assessment centre", lembaga lembaga training, pemberian tugas tugas pengembangan, mentor dan sebagainya.

Proses perolehan kompetensi telah dikembangkan untuk meningkatkan tingkat kompetensi seperti:

- Recognition; suatu simulasi atau studi kasus yang memberikan kesempatan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang dapat memprediksi individu bekerja tinggi didalam pekerjaannya sehingga seseorang dapat belajar dari pengalaman simulasi tersebut.

- Kompetensi yang dapat memprediksi prospek

### 2. Penempatan dan Rencana Suksesi

Penempatan dan rencana suksesi berbasis kompetensi memusatkan kepada usaha identifikasi calon yang dapat memberikan nilai tambah pada suatu pekerjaan organisasi. Oleh karena itu, system seleksi dan penempatan harus menekankan kepada identifikasi kompetensi yang paling dibutuhkan bagi kepentingan suatu pekerjaan tertentu. Usaha yang dilakukan adalah menggunakan sebanyak mungkin sumber informasi tentang calon sehingga dapat ditentukan

- Understanding; Intruksi khusus termasuk modeling perilaku tentang apa itu kompetensi dan bagaimana penerapan kompetensi tersebut.
- Assessment: umpan balik kepada peserta tentang berapa banyak kompetensi yang dimiliki peserta. Cara ini dapat memotivasi peserta mempelajari kompetensi sehingga mereka sadar adanya gap antara kinerja yang actual dan kinerja yang ideal.
- Feedback: suatu latihan dimana peserta dapat mempraktekkan kompetensi dan memperoleh umpan balik bagaimana peserta dapat melaksanakan pekerjaan tertentu disbanding dengan seseorang yang berkinerja tinggi.
- Job Application: peserta menetapkan tujuan dan mengembangkan tindakan yang spesifik agar dapat menggunakan kompetensinya didalam kehidupan nyata.

### 4. Kompensasi untuk Kompetensi dan Manajemen Kinerja

Sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi dikembangkan dari standard an hasil kerja tradisional. Sistem tersebut mengukur perilaku yang dibutuhkan untuk mencapai tugas tugas pekerjaan

tertentu dan memenuhi tanggungjawab suatu jenis pekerjaan berdasarkan kompetensi yang dapat diperlihatkan oleh seseorang yang berkinerja tinggi dan rendah.

Efektivitas evaluasi kinerja tergantung pada ketepatan penggunaan masing-masing bentuk data yang ditentukan sebagai sasaran suatu sistem dan tingkat pengawasan atas kinerja karyawan untuk masing-masing variabel yang dinilai. Data hasil kinerja biasanya digunakan untuk keputusan pemberian reward. Jika karyawan mempunyai pengawasan yang bersifat individual atas hasil suatu pekerjaan, maka reward hanya akan didasarkan atas hasil tersebut yang dapat mengakibatkan demotivasi bagi individu yang berkinerja tinggi. Dalam hal ini beberapa porsi reward harus didasarkan atas "job behavior".

### 2.1.2. Konsep Kinerja

Agar seorang pegawai dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya maka dalam pelaksanaan tugasnya perlu diberikan penjelasan-penjelasan baik sebagai bawahan maupun sebagai pimpinan. Kejelasan tersebut mencakup hal-hal berikut ini : 1) Kejelasan atas tugas atau pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya; 2) Kejelasan terhadap hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; dan 3) Kejelasan terhadap waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud. Dengan demikian setiap pegawai perlu menyadari bahwa keberadaannya menjadi pegawai akan mempunyai tugas dan fungsi yang harus dikerjakan untuk mendapatkan suatu produk bagi organisasi.

Ketiga faktor tersebut dapat dijadikan indikator kinerja dari setiap pegawai, sebab kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja atau kemampuan bekerja yang diperlihatkan seseorang,

sekelompok orang (organisasi) atas suatu pekerjaan pada suatu waktu tertentu. Hal ini berarti bahwa kinerja dapat berupa produk akhir baik berupa barang atau jasa dan atau bentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sasaran dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan, sasaran satu organisasi (Sianipar, 1999 : 4).

Organisasi sebagai suatu sistem melahirkan implikasi adanya pengaruh lingkungan terhadap eksistensi organisasi tersebut. Lingkungan yang melingkupi dan mempengaruhi jalannya organisasi selalu berubah. Tujuan organisasi tersebut antara lain dapat hidup berkembang dengan cara memenuhi tuntutan lingkungan. Memenuhi tuntutan berarti dapat memanfaatkan kesempatan dan atau mengatasi tantangan/ancaman dari lingkungan yang kompleks. Oleh karena itu sebagai konsekuensinya, organisasi harus mampu menunjukkan kinerja atau kinerja pegawai dengan melakukan berbagai kegiatan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan perubahan-perubahan tersebut.

Menurut Soeprihanto (1998 : 2) kinerja pegawai sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja para karyawan. Produktivitas karyawan secara individu akan mendukung produktivitas organisasi. Pernyataan yang sama juga dikemukakan Sedarmayanti (1995 : 52) yang menyatakan bahwa kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Pengertian kinerja atau performance berarti kinerja pegawai, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Smith (dalam Sedarmayanti, 1995 : 52) menyatakan bahwa kinerja adalah "... *Output drive from processes, human or*



*otherwise*. Jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Oleh karena itu kinerja berkait dengan tolok ukur atau *standard performace*. Dalam hubungan ini Sayle dan Strauss (Sedarmayanti, 1995 : 52) mengemukakan bahwa :

*Managers expected to be held to standard of accountability, and most managers prefer to have their established unambiguously, so they know where to carry out their energies. In effect, the standard established a target, and at the end of the target periode (week, month, or year) both manager and boss can compare the expected standard of performance with the actual level to achievement.*

Ungkapan tersebut secara jelas menyatakan bahwa standar kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang, Standar tersebut dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Sementara itu Mitchell (1995 : 53) menyatakan pula bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu : *quality of work, promptness, initiative, capability, communication*. Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja.

Gambaran ini semakin memperjelas pentingnya faktor individu dan lingkungan yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun demikian Rao (1996 : 23) mengemukakan bahwa kekuatan setiap organisasi adalah orang-orangnya. Ia tidak menjelaskan tentang pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Selanjutnya ia menjelaskan apabila orang-orang itu diperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat-bakat mereka,

mengembangkan kemampuan dan menggunakannya secara tepat, organisasi bisa dipastikan akan menjadi dinamis dan berkembang dengan pesat.

Pada akhirnya segala macam tugas di organisasi mana pun harus dilaksanakan oleh orang-orangnya. Beberapa orang di antara mereka mungkin mempunyai kemampuan lebih, sementara yang lain tidak demikian. Salah satu tujuan proses penting dari organisasi dinamis manapun adalah memastikan bahwa orang-orangnya mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan peran/kedudukan mereka. Beberapa tugas itu mungkin ditentukan, dimengerti dengan baik dan direncanakan dengan baik, sedangkan beberapa lainnya mungkin sama sekali tidak begitu jelas. Oleh karena itu pencapaian tujuan ini menuntut organisasi peka terhadap kemampuan karyawannya. Kepekaan ini akan menuju pada pengenalan kebutuhan-kebutuhan pengembangan dan penciptaan kesempatan untuk pengembangan.

Secara umum kemampuan-kemampuan ini dapat dibagi ke dalam empat golongan yaitu : kemampuan teknis, kemampuan manajerial, kemampuan perilaku dan kemampuan konseptual. Tetapi Katz (dalam Rao, 1996 : 24) menyebutnya sebagai tiga keterampilan – teknis, kemanusiaan, dan konseptual.

1. Keterampilan teknis; pengetahuan mengenai berbagai masukan (komponen), keadaannya dan lokasi fisik mereka (kognitif); pengetahuan tentang keadaan pemeriksaan (kognitif); pengetahuan tentang bekerjanya berbagai bagian (kognitif); serta pengetahuan tentang kemampuan-kemampuan mesin dan muatan (kognitif).
2. Kemampuan manajerial, yaitu kemampuan memperbaiki sistem (kognitif dan aktif); kemampuan

memperkirakan adanya masalah dan membuat perencanaan (kognitif, afektif, dan aktif); kemampuan untuk mengatur orang dan membagi-bagikan tanggungjawab (afektif dan aktif); serta kemampuan untuk mengambil keputusan dengan segera (kognitif, afektif, dan aktif);

3. Berkaitan dengan perilaku, yaitu tegas – tak boleh mudah menyimpang kecuali jika didukung oleh alasan-alasan yang sungguh kuat (afektif, aktif); rasa sosial – harus bersikap seimbang untuk pertemuan-pertemuan dengan orang lain baik mengenai hal-hal tugas dan yang bukan tugas; ingatan – (kognitif); serta sifat praktis – tidak hanya mengikuti prosedur tetapi harus mengadakan pendekatan pragmatis (afektif).

Jika kemampuan karyawan telah diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menata bidang tugas yang harus dikerjakan. Newstrom dan Davis (1996 : 17) mengemukakan bahwa ada dua cara pokok dalam menata pekerjaan. Cara yang pertama berkaitan dengan arus wewenang dan dikenal sebagai struktur organisasi. Cara yang kedua berkaitan dengan arus pekerjaan itu sendiri dari satu operasi ke operasi lain dan dikenal sebagai prosedur. Sebutan lain adalah metode, sistem dan arus kerja.

Melalui identifikasi kemampuan dan penataan pekerjaan pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh. Hal ini berarti bahwa kinerja organisasi antara lain dapat diukur dari kinerja pegawai. Secara kontekstual, variabel-variabel yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai menurut Ivancevich (2001 : 560) adalah :

1. *People (as described by their organizational roles, such as*

*receptionist, clerk, recruiter, trainer, compensation analyst, or manager)*

2. *Things (physical object such as equipment, files, application forms, facilities, and supplies).*
3. *Preocesses (people doing something with a thing or with another person such as interviewing, filing, training, scheduling, and counseling).*
4. *Results (the outcomes of the interactions of people, things, and processes).*

Selain menggambarkan sisi kemampuan dan penataan bidang garapan, kinerja pegawai juga ditentukan oleh motivasi. Dalam hubungan ini Benfari (1995 : 33) berpendapat bahwa ada tiga serangkai manajemen kebutuhan yang terdiri dari kebutuhan-kebutuhan akan dominasi (*dominance*), prestasi (*achievement*) dan afliasi (*affiliation*). Jika digabungkan dalam individu yang sama, ketiga kebutuhan ini akan mempengaruhi bagaimana seseorang menjalankan kekuasaan, berhubungan dengan rekan dan mengorientasikan dirinya terhadap tugas.

Robbins dalam Wungu dan Brotoharsojo (2003 : 49) mengemukakan bahwa kinerja atau *performance* dihasilkan oleh tiga hal yaitu :

1. Kemampuan atau *ability* dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi (*capacity to perform*);
2. Kemauan, semangat, hasrat atau *motivation* dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (*willingness to perform*);
3. Kesempatan untuk berprestasi (*opportunity to perform*);

Gibson (1996:9) mengemukakan bahwa kinerja mencakup: “kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja institusi”. Kinerja individu dapat dilihat dari keterampilan, kecakapan praktisnya, kompetensinya, pengetahuannya dan

informasinya, keluasan pengetahuannya, sikap dan perilakunya, kebajikannya, kreativitasnya, moralitas dan lain-lain. Sementara kinerja kelompok dilihat dari aspek kerjasamanya, keutuhannya, disiplinnya, loyalitasnya dan lain-lain. Sedangkan kinerja institusi dapat dilihat dari hubungannya dengan institusi lain, fleksibilitasnya, adaptabilitas, pemecahan konflik dan lain-lain.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Jika kemampuan karyawan telah diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menata bidang tugas yang harus dikerjakan. Newstrom dan Davis (1996 : 17) mengemukakan bahwa ada dua cara pokok dalam menata pekerjaan. Cara yang pertama berkaitan dengan arus wewenang dan dikenal sebagai struktur organisasi. Cara yang kedua berkaitan dengan arus pekerjaan itu sendiri dari satu operasi ke operasi lain dan dikenal sebagai prosedur. Sebutan lain adalah metode, sistem dan arus kerja.

Melalui identifikasi kemampuan dan penataan pekerjaan pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh. Hal ini berarti bahwa kinerja organisasi antara lain dapat diukur dari kinerja pegawai. Selain menggambarkan sisi kemampuan dan penataan bidang garapan, kinerja pegawai juga ditentukan oleh motivasi. Dalam hubungan ini Benfari (1995 : 33) berpendapat bahwa ada tiga serangkai manajemen kebutuhan yang terdiri dari kebutuhan-kebutuhan akan dominasi (*dominance*), prestasi (*achievement*) dan afliasi (*affiliation*). Jika digabungkan dalam individu yang sama, ketiga kebutuhan ini akan mempengaruhi bagaimana seseorang menjalankan kekuasaan, berhubungan dengan rekan dan mengorientasikan dirinya terhadap tugas.

Agar seseorang dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi proses pencapaian tujuan

organisasi, perlu diberikan penjelasan-penjelasan fungsi dan perannya terhadap proses tersebut. Penjelasan tersebut antara lain mencakup : (1) tugas atau pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya; (2) hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; dan (3) waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan fungsi dan perannya agar hasil yang diharapkan dapat terwujud. Dengan demikian seseorang perlu menyadari bahwa keberadaannya sebagai bagian dari organisasi yang luas sehingga dapat menetapkan posisinya secara proporsional.

Ketiga faktor tersebut dapat dijadikan indikator kinerja bagi seseorang, sebab kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja atau kemampuan bekerja yang diperlihatkan seseorang, sekelompok orang (organisasi) atas suatu pekerjaan pada suatu waktu tertentu. Hal ini berarti bahwa kinerja dapat berupa produk akhir baik berupa barang atau jasa dan atau bentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sasaran dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan, sasaran satu organisasi (Sianipar, 1999 : 4).

Secara umum, Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1999 : 62) mengemukakan, seorang pegawai akan mempunyai kinerja bagus bila ditunjang dengan fasilitator-fasilitator sebagai berikut :

1. Kemampuan;
2. Minat menjalankan pekerjaan;
3. Peluang bertumbuh dan maju;
4. Tujuan yang terdefiniskan dengan jelas;
5. Kepastian tentang apa yang diharapkan;
6. Umpan balik mengenai seberapa baik mereka mengerjakan tugasnya;
7. Imbalan bagi yang berkinerja baik;
8. Hukuman bagi yang berkinerja buruk;
9. Kekuasaan mendapatkan sumberdaya guna menjalankan pekerjaan.

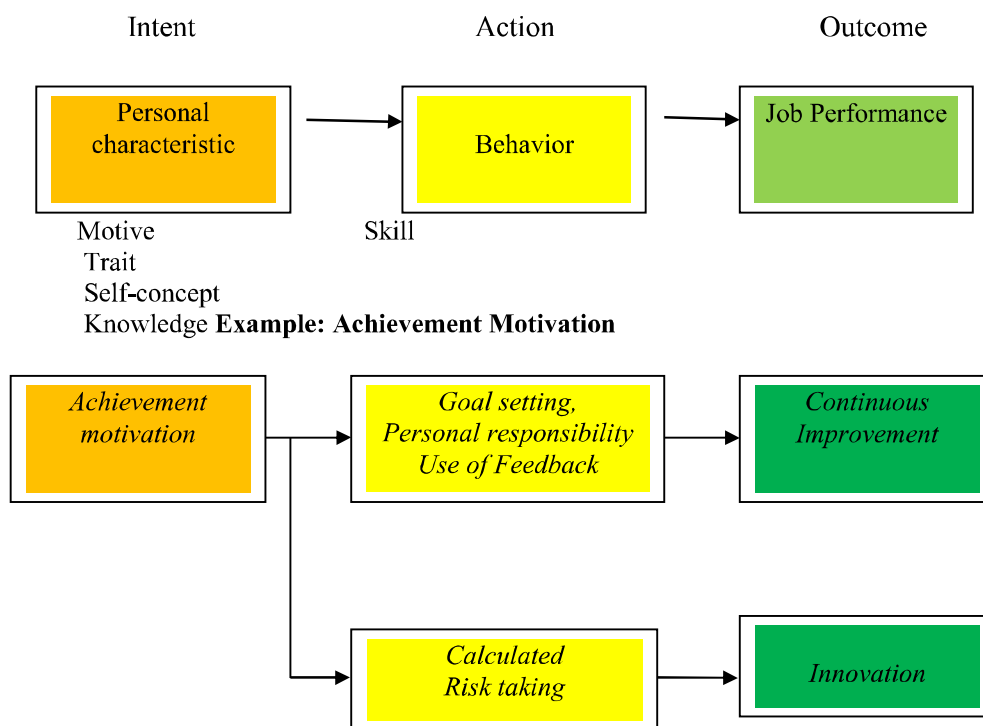
### 3. Hubungan Konseptual Kompetensi Dengan Kinerja

Kompetensi memiliki keterkaitan erat dengan kinerja.

Sebagaimana dikemukakan Spencer & Spencer (1993:9) berpendapat : *“Competency is an underlying characteristics of an individual that is causally related to criterion – referenced effective and/or superior performance in a job or situation”*. Kompetensi merupakan dasar bagi pengembangan SDM menuju kearah kinerja terbaiknya dalam melakukan suatu pekerjaan. Selanjutnya, Spencer dan Spencer

menyatakan abahwa kompetensi yang terdiri dari *“motive”* , *trait* dan *self concept* diharapkan dapat memprediksi tindakan perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja yang bersangkutan.

Dengan gambar 2 berikut ini dapat kiranya hubungan antara kompetensi dengan kinerja dapat terjelaskan lebih jauh. Organisasi yang tidak memilih, mengembangkan dan menciptakan motivasi kompetensi untuk karyawannya selayaknya tidak berharap akan terjadinya kinerja optimal baik bagi individu karyawan maupun organisasinya.



**Gambar 2.2**  
*Competency Causal Model*  
(Spencer & Spencer, 1993)

Beberapa kompetensi yang dibutuhkan sebuah organisasi dalam menjawab tantangan di masa depan antara lain:

1. Tingkat Eksekutif  
Pada tingka eksekutif dibutuhkan

kompetensi tentang:

a. *Strategic thinking*;

Adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu

cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi “*strategic response*” secara optimum.

b. *Change leadership*;

Aspek *change leadership* adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dapat ditransformasikan kepada pegawai. Pemahaman atas visi organisasi oleh karyawan akan mengakibatkan motivasi dan komitmen sehingga karyawan dapat bertindak sebagai sponsor inovasi dan “*entrepreneurship*” terutama dalam mengalokasikan sumberdaya organisasi sebaik mungkin untuk menuju kepada proses perubahan.

c. *Relationship management*

Adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan Negara lain. Kerjasama dengan Negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.

2. Tingkat Manajer

Pada tingkat manajer paling tidak diperlukan aspek aspek kompetensi seperti: *fleksibilitas, change implementation, impersonal understanding and empowering.*

Aspek fleksibilitas adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial apabila strategi perubahan organisasi diperlukan untuk efektivitas pelaksanaan tugas organisasi. Dimensi interpersonal understanding adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia. Aspek pemberdayaan adalah kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide oleh bawahan, mengembangkan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggungjawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif dan memberikan reward bagi

peningkatan kinerja. Kesemua factor factor tersebut mengakibatkan karyawan merasa termotivasi dan memiliki tanggungjawab yang lebih besar.

Adapun dimensi *team facilitation* adalah kemampuan untuk menyatukan orang untuk bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama termasuk dalam hal ini adalah memberikan kesempatan pada setiap orang untuk berpartisipasi dan mengatasi konflik.

Dimensi *portability* adalah kemampuan untuk beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan luar negeri sehingga manajer harus portable terhadap posisi posisi di Negara manapun.

3. Tingkat Karyawan

Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti fleksibilitas, kompetensi menggunakan dan mencari berita, motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja dibawah tekanan waktu, kolaborasi dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

Dimensi fleksibilitas adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman. Aspek mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar adalah kompetensi tentang antusiasme untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal.

Dimensi motivasi berprestasi adalah kemampuan untuk mendorong inovasi, perbaikan berkelanjutan dalam kualitas dan produktivitas yang dibutuhkan untuk memenuhi anangan kompetensi.

Aspek motivasi kerja dalam tekanan waktu merupakan kombinasi fleksibilitas, motivasi berprestasi, menahan stress dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan baik dibawah permintaan produk produk baru walaupun dalam waktu yang terbatas.

Dimensi kolaborasi adalah kemampuan bekerja secara kooperatif didalam kelompok yang multi disiplin, manaruh harapan positif kepada yang lain, pemahaman interpersonal dan komitmen organisasi.

Sedangkan dimensi terakhir adalah keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik dan inisiatif untuk mengatasi hambatan hambatan didalam organisasi agar dapat mengatasi masalah masalah yang dihadapi pelanggan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Flippo, Edwin B. 1997. *Manajemen Personalia*. Jakarta Penerbit Erlangga. (Penerjemah : Moh. Masud)..
- Hasibuan, Malayu S.P. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*Jakarta. Bumi Aksara. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Ken. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*. (Penerjemah : Agus Dharma). Jakarta Penerbit Erlangga..
- Ivancevich, John M. 2001. *Human Resource Management*. McGraw-Hill Irwin. Boston.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 1996. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta Penerbit Erlangga..
- Kumorotomo, Wahyudi. 1999. *Etika Administrasi Negara*. Jakarta Rajawali Pers..
- Kusnoto, Hendra. 2000. *Praktek Manajemen terbaik di Dunia*. Jakarta PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mitrani, A. Daziel, M. and Fit.D (1992). *Competency Based Human Resource Management: Value-Driven Strategies for Recruitment and Reward*. London: Kogan page Limied
- Newstrom, John W. dan Davis, Keith. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*. (Alih Bahasa Agus Dharma). Jakarta Erlangga
- Pranoto, Juni. 1999. *Pengukuran Kinerja Pegawai*. Jakarta Lembaga Administrasi Negara.
- Prihadi, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Press.
- Schuler, Randall S. dan Jackson, Susan E. 1999. *Manajemen Sumberdaya Manusia Menghadapi Abad ke-21*. Jakarta Erlangga..
- Sianipar, 1999. *Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Spencer, Lyle M. and Spencer, M. Signe (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York, John Wiley & Sons Inc.
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert, Jr. 1995. *Management*. New Jersey : Englewood Cliffs.
- Zauhar, Soesilo. 1994. *Desentralisasi Otonomi Daerah dan Pembangunan Nasional*. Yogyakarta. Pelopor 3.