

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Perkembangan organisasi sejalan dengan perubahan lingkungan telah menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Sebagai upaya untuk mengantisipasi tuntutan organisasi, pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu hal yang mutlak harus segera dilakukan. Hal ini tentunya tidak hanya sekedar untuk mendukung terselenggaranya tugas pokok organisasi, tetapi terlebih dari itu untuk menciptakan peran penting dalam membentuk strategi organisasi. Kemampuan organisasi dalam menyelenggarakan manajemen sumber daya manusia sangat tergantung pada kapasitas manajemen dalam menghasilkan, mengubah, dan menggunakan kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan serta memotivasinya untuk mencapai hasil kinerja yang diinginkan organisasi.

2.1 Tinjauan Literatur

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini difokuskan pada variabel kompetensi dan motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia. Bab 2 penelitian ini berisi tentang teori-teori kompetensi, motivasi, dan kinerja yang dikemukakan oleh para ahli. Sebelum memasuki kerangka teori tersebut, berikut ini adalah beberapa tesis terdahulu yang berkaitan dengan penelitian tentang kompetensi, motivasi, dan kinerja, serta beberapa penelitian mengenai Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini, adalah:

1. Ulida L. Toruan, mahasiswa Pasca Sarjana Administrasi Kebijakan Publik, Universitas Indonesia tahun 2004 telah mengadakan penelitian di Badan Kepegawaian Negara dengan judul tesis "Hubungan Antara Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pejabat Struktural di Badan Kepegawaian Negara".

Penelitian tersebut bermaksud untuk menguji hubungan antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural di Badan Kepegawaian Negara serta untuk mengetahui faktor-faktor dominan dari hubungan kompetensi dan motivasi yang berpengaruh terhadap pejabat struktural. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan mengambil 117 sampel pejabat struktural eselon I s.d. IV. Teori yang digunakan adalah teori Spencer & Spencer (kompetensi), Teori Maslow (Motivasi), dan Teori Gomez (Kinerja). Hasil penelitian yang membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi dengan pejabat struktural. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa kinerja akan meningkat apabila pejabat struktural memiliki kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan dalam kinerja pejabat struktural BKN. Pengujian hubungan motivasi dan kinerja diketahui bahwa secara keseluruhan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi pejabat struktural dengan kinerjanya. Artinya semakin tinggi motivasi yang ada pada pejabat struktural, akan semakin memacu peningkatan kinerjanya. Korelasi antara variabel kompetensi dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja diperoleh koefisien korelasi yang positif dan diinterpretasikan dalam kategori hubungan yang sangat kuat. Hal tersebut diartikan bahwa kompetensi yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan, disertai motivasi yang tinggi akan memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja pejabat struktural.

2. Hermin Fatimah, mahasiswi program studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Universitas Indonesia, 2006, dengan judul tesis "Analisis Hubungan Antara Kompetensi Dengan Kinerja Pegawai Muda di Direktorat Sumber Daya Manusia Bank Indonesia" bermaksud menjawab pertanyaan penelitian "Apakah kompetensi berhubungan dengan kinerja pegawai muda di Direktorat Sumber Daya Manusia Bank Indonesia?". Untuk menjawab pertanyaan tersebut, peneliti menggunakan teori Spencer & spencer (1993:9). Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif dengan tingkat hubungan yang kuat antara kompetensi dengan kinerja pegawai muda di Direktorat Sumber Daya Manusia. Berdasarkan kompetensi responden yang diteliti, diketahui bahwa

pegawai muda (golongan G. III dan G. IV) di Direktorat Sumber Daya Manusia Bank Indonesia sebagian memiliki kompetensi dengan kategori sangat baik. Selanjutnya diurutkan kedua dengan kompetensi baik, serta diurutkan ketiga memiliki kompetensi cukup baik. Tidak terdapat pegawai yang dinilai memiliki kompetensi buruk dan sangat buruk. Hal ini disebabkan karena mayoritas responden memiliki tingkat pengetahuan manajemen sumber daya manusia dengan kategori sangat baik, serta sebagian besar responden dinilai berperilaku baik. Berdasarkan kinerja (prestasi kerja) responden diketahui bahwa mayoritas pegawai telah berkinerja dengan baik. Kemudian di urutan kedua menduduki kategori cukup baik, dan hanya satu orang yang dinilai bekerja sangat baik. Tidak terdapat responden yang memiliki kinerja kurang baik dan tidak baik. Mayoritas kinerja responden yang baik ini antara lain karena pegawai memiliki kompetensi yang sangat baik tercermin dari hasil nilai pengetahuan (kognitif) dan perilakunya.

3. Bambang Suprpto, mahasiswa program studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Universitas Indonesia, 2006, dengan judul tesis "Pengaruh Pemberdayaan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi" bermaksud mengetahui bagaimana pengaruh pemberdayaan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi dengan menggunakan metode penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan metoda sampling dengan stratifikasi, yaitu metode pengambilan sampel berdasarkan strata. Hasil uji pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja diketahui adanya pengaruh positif dengan nilai koefisien korelasi $r_{x_1y} = 0,444$ dan koefisien determinasi $r^2_{x_1y} = 0,197$, artinya variabel pemberdayaan pegawai mempengaruhi kinerja sebesar 19,7%. Sedangkan sisanya 80,3% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai diketahui ada pengaruh positif dengan nilai koefisien korelasi $r_{x_2y} = 0,517$ dan koefisien determinasi $r^2_{x_2y} = 0,267$, artinya variabel kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 26,7%, sedangkan

sisanya 83,3% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Untuk variabel pemberdayaan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai diketahui adanya pengaruh positif dengan nilai koefisien $r_{x1x2y} = 0,601$ dan koefisien determinasi $r^2_{x1x2y} = 0,361$, artinya variabel pemberdayaan dan kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 36,1%, sedangkan sisanya 63,9% dipengaruhi variabel lainnya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, terbukti bahwa pengaruh variabel pemberdayaan pegawai dan variabel kompetensi baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan mengenai Sekretariat Negara RI antara lain:

1. Sukma Irawan; Analisis tentang Iklim Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Negara Republik Indonesia, UI, Jakarta, 2002, penelitian dilakukan terhadap 89 orang responden pegawai Sekretariat Negara, terdiri dari golongan I sampai dengan Golongan IV. Metode pengambilan sampel menggunakan metode stratified random sampling dan analisis data menggunakan analisis tabulasi silang dan korelasi Rank Spearman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi dan kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis korelasi antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja sebesar 0.487 dan nilai korelasi kepemimpinan dengan kepuasan kerja adalah sebesar 0.483, dan nilai koefisien korelasi berganda antara iklim organisasi dan kepemimpinan dengan kepuasan kerja diketahui bahwa R adalah 0,64.
2. Cecep Sutiawan, Analisis Hubungan Motivasi dan Kepemimpinan dengan Kinerja Pejabat Struktural di Lingkungan Sekretariat Negara, UI, Jakarta, (2001), penelitian dilakukan terhadap 64 responden dengan metode pengambilan sampel stratified random sampling, dan analisis data menggunakan korelasi Spearman. Hasil penelitian menunjukkan kondisi motivasi secara umum cenderung memuaskan dan sangat signifikan ($\alpha = 0.00$) pada tingkat 65.63% dari kriterium, kondisi kepemimpinan secara umum cenderung tinggi dan sangat signifikan ($\alpha = 0.00$) pada tingkat 70.47 % dari kriterium, kondisi kerja secara umum cenderung

tinggi dan sangat signifikan ($\alpha=0.00$) pada tingkat 73.49% dari kriterium, terdapat hubungan/korelasi positif ($r=0.47$) dan sangat signifikan ($\alpha=0.00$) antara motivasi dengan kinerja pejabat struktural di Sekretariat Negara dan terdapat hubungan positif ($r=0.20$) tetapi tidak signifikan ($\alpha=0.10$) antara kepemimpinan dengan kinerja pejabat struktural di Sekretariat Negara.

3. Agus Widodo, Analisis tentang Motivasi kerja, Kemampuan Kerja dan Kinerja Pegawai Sekretariat Negara Republik Indonesia, UI, Jakarta, 2002. Populasi penelitian ini adalah pegawai administrasi persuratan Sekretariat negara RI sebanyak 44 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan mempergunakan kuesioner untuk variabel motivasi kerja dan kinerja serta tes tertulis untuk mengetahui kemampuan kerja pegawai. Teknik analisis menggunakan teknik analisis deskriptif korelasional dengan mempergunakan tabel distribusi frekuensi, tabulasi silang dan analisis korelasi (bivariate dan ganda). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi pegawai cenderung sedang, kemampuan kerja pegawai tinggi dan kinerja memiliki hubungan positif dan sedang ($r=0.550$), kemampuan kerja dengan kinerja memiliki hubungan yang positif dan kuat ($r=0.567$) dan antara motivasi kerja dan kemampuan kerja secara bersama-sama dengan kinerja memiliki hubungan yang positif dan kuat ($r=0.728$). Di samping itu kontribusi variabel kemampuan kerja sebesar 30%, kontribusi variabel kemampuan kerja terhadap kinerja sebesar 43.2%, dan kontribusi variabel motivasi kerja dan kemampuan kerja secara bersama-sama dengan kinerja sebesar 52.9%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa antara motivasi kerja dan kemampuan kerja memiliki hubungan yang positif dan kuat dengan kinerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai kompetensi, motivasi, dan kinerja, sebagaimana contoh tiga penelitian tersebut di atas, penelitian ini adalah bukan penelitian yang pertama dilakukan, tetapi telah ada peneliti terdahulu yang meneliti kompetensi, motivasi, dan kinerja. Penelitian terdahulu yang dilakukan di Sekretariat Negara RI, juga belum ada yang membahas tentang Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia.

2.1.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Prinsip dasar pengembangan sumber daya manusia dikemukakan oleh Michael Armstrong sebagaimana dikutip oleh Cikmat Haryanto (1990:1) bahwa sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki organisasi. Investasi terpenting yang mungkin dilakukan suatu organisasi ialah di bidang sumber daya manusia untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun tantangan masa depan.

Handoko (1992:104) mengemukakan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi dan merupakan upaya untuk menyiapkan para pegawai memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang baik bagi pegawai baru maupun pegawai lama. Menurut *Development Canadian International Agency*, sebagaimana dikutip oleh Tadjuddin (1993:5), merumuskan pengembangan sumber daya manusia sebagaimana pengembangan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang segera diperlukan seperti tenaga kepemimpinan dan tenaga administrasi. Hasibuan (1994:25) juga mengemukakan pentingnya pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya mencapai tujuan organisasi, tujuan karir dan tujuan nonkarir yang dapat ditempuh melalui pelatihan. Setiap pegawai dituntut agar dapat bekerja dengan baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

Sumber daya manusia di negara maju, khususnya yang berkenaan dengan keterampilan dan pengetahuan, menjadi tulang punggung utama pembangunan bangsa. Harbison dan Myers menyebutkan pengembangan sumber daya manusia merupakan proses untuk meningkatkan pengetahuan manusia, keahlian dan keterampilan serta kemampuan orang-orang dalam suatu masyarakat (Rachbini, 2001:123). Selain daripada itu, Siagian (2002:198-2001) mengemukakan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya timbul karena berbagai tuntutan pertama pengetahuan dan keterampilan pegawai yang perlu pemutakhiran disebabkan sudah tidak sesuai dengan "tuntutan jaman", kedua terjadi perubahan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (komputer), serta pergeseran nilai-nilai sosial budaya (peranan wanita karier), ketiga persamaan hak memperoleh pekerjaan, keempat

kemungkinan perpindahan pegawai dalam kehidupan organisasi pada tingkat manajerial, professional, dan teknis operasional.

Dawrie mengidentifikasi tujuan pengembangan sumber daya manusia yaitu untuk pengembangan pegawai, meningkatkan kompetensi dan keterampilan pada kedudukan/jabatan yang sekarang, menyiapkan pegawai untuk mobilitas keatas dan pertumbuhan pribadi dan melaksanakan pendidikan dan pelatihan untuk pegawai baru dan tanggung jawab baru (Atmodiwirio, 2002:8-9). Pengembangan sumber daya manusia disusun secara cermat dan didasarkan pada metode ilmiah serta berpedoman pada pengetahuan keterampilan yang dibutuhkan saat ini maupun untuk masa yang akan datang dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai supaya kemampuan kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Hakikatnya pengembangan sumber daya manusia merupakan perbaikan dan peningkatan kinerja.

2.1.3 Pengertian Kinerja

Kinerja pemerintah sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Untuk itu pemerintah harus mampu mengembangkan berbagai faktor keberhasilan pelaksanaan pemerintah yang dikontribusikan oleh keandalan sumber daya manusianya (pegawai), demikian menurut Ma'arif (2002:70-71). Faktor keberhasilan tersebut harus mampu menterjemahkan visi, misi, dan strategi pemerintah ke dalam ukuran-ukuran kinerja yang memberikan kerangka pada sistem pengukuran yang strategis dalam manajemen pemerintahan.

Bagaimana individu dapat mencapai keberhasilan dalam kinerjanya, tentu perlu mengetahui faktor-faktor individual yang dapat mempengaruhi produktivitas dan keberhasilan kinerjanya. Bacal (2002:149) memberikan contoh faktor-faktor individual tersebut seperti tingkat motivasi, komitmen, keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpikirnya.

Senada dengan pendapat tersebut di atas, bahwa keberhasilan kinerja dipengaruhi faktor-faktor individual, maka Gomez (1998:152), memberikan arti bahwa kinerja atau *performance* merupakan hasil perkalian antara kemampuan (*ability*) dengan motivasi (*motivation*). Menurut Gomez (1998:152), faktor

pembentuk kinerja merupakan: "*Performance = f (Ability x Motivation)*". Persamaan fungsi tersebut menyatakan bahwa:

"....this equation shows that a high ability level can yield poor job performance if it is combined with low motivation. Likewise, a high level of motivation can not offset a lack of ability."

(Sumber: Gomez, 1998:152)

Lebih jauh dijelaskan oleh Gomez (1999:154), bahwa ada satu variable yang juga turut menentukan dalam kinerja yaitu situasi kerja, suasana kerja atau iklim organisasi (*work situation*) yaitu sejauh mana karyawan menyukai tanggung jawab atas pekerjaannya, seberapa baik hubungan pergaulan dengan atasan, dan seberapa banyak kompetensi yang diberikan atas usaha-usaha yang dilakukan dalam pekerjaannya. Rumusan performance yang diberikan Gomez (1998:154) berkembang sebagai berikut: "*Performance = f (Ability x Motivation x Work Situation)*." Pendapat yang hampir sama dengan pendapat Gomez, yaitu Stoner (1982:460) mengemukakan bahwa kinerja atau performance merupakan hasil perkalian dari fungsi motivasi, kemampuan dan *role perception* (persepsi peran), dengan persamaan: "*Performance= f (Motivation x Ability x Role Perception)*."

Pendapat tersebut sama halnya dengan pendapat sebelumnya mengangkat variabel motivasi dan kemampuan dalam kinerja. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat ditarik suatu pemahaman mengenai konsep kinerja, yaitu segala sesuatu yang dihasilkan oleh seseorang, kelompok atau organisasi yang akan dipengaruhi oleh tingkat kemampuan, motivasi dan faktor lingkungan.

Kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) saling menentukan satu dengan yang lainnya terhadap kinerja. Artinya setinggi apapun tingkat kemampuan seorang pegawai tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal bila dikerjakan dengan motivasi yang rendah, demikian juga sebaliknya setinggi apapun tingkat motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak akan efektif tanpa diimbangi dengan adanya kemampuan. Faktor kemampuan (*ability*) menggambarkan bakat dan keterampilan pegawai, mencakup karakteristik *intelligence, interpersonal skill, and job knowledge*.

Motivasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal seperti *reward* dan *punishment* yang akhirnya menjadi suatu keputusan internal dimana ditentukan dengan seberapa banyak usaha yang dilakukan oleh pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan. Sedangkan faktor-faktor lain mencakup seperangkat karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi secara positif maupun negatif terhadap kinerja, seperti kualitas sarana dan prasarana, kualitas supervisor serta faktor-faktor: (1) koordinasi kegiatan kerja antara pegawai, (2) informasi dan instruksi yang diperlukan untuk unjuk kerja, (3) kualitas bahan-bahan kerja, (4) perlengkapan kerja, (5) pengawasan, (6) pelatihan.

Pengertian kinerja disampaikan oleh Lawler dan Porter dalam As'ad (1995:47) yang berpendapat bahwa kinerja merupakan *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berhasil untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Irawan (2002:17) memaknai kinerja atau performance dalam dua sudut pandang yaitu secara umum diartikan sebagai perbuatan atau prestasi sedangkan secara khusus diartikan sebagai output seorang pekerja, sebuah output proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan dimana output harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya).

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan tersebut di atas, maka pada dasarnya kinerja dapat dilihat dari 3 (tiga) dimensi, yaitu:

a) Sebagai keluaran (output) yakni dengan melihat apa yang telah dihasilkan seseorang

Pada dimensi ini, kinerja seseorang atau sekelompok orang lebih ditekankan pada hasil kerja yang dicapainya dalam kurun waktu tertentu. Hasil penilaian ini kemudian dibandingkan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditentukan dalam uraian tugasnya (*job description*).

b) Sebagai suatu proses

Pada dimensi ini kinerja seseorang dinilai dari prosedur-prosedur yang telah ditempuh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugasnya. Jika

dalam proses kerja mencapai target dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku maka kinerja seseorang atau sekelompok orang tersebut dapat dikatakan baik. Namun, jika sebaliknya apabila dalam proses pencapaian targetnya terdapat pelanggaran hukum atau aturan, maka kinerjanya dapat dikatakan tidak baik.

c) Sebagai kontekstual

Pada dimensi ini kinerja seseorang dilihat dari segi kemampuannya. Hal ini dengan asumsi bahwa jika seseorang mampu mengerjakan pekerjaannya maka kinerjanya dapat dikatakan juga baik. Dalam hal ini apabila seseorang dengan pengalaman tertentu, tingkat pendidikan tertentu dan keterampilan tertentu kemudian ditempatkan pada bidang tugas atau posisi yang tepat, maka secara kontekstual dapat diyakini bahwa kinerjanya juga akan baik.”

Disimpulkan bahwa pengertian kinerja seorang pegawai adalah hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki dan dilakukan berdasarkan atau sesuai dengan hukum, aturan, atau ketentuan yang berlaku. Selaras dengan pengertian tersebut, maka pengertian kinerja yang dipergunakan dalam tesis ini adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Jadi setiap kinerja harus bersifat nyata dan dapat diukur serta membutuhkan sarana dan mekanisme alur yang jelas, membutuhkan sistem umpan balik sebagai alat kontrol kualitas, agar dengan *feedback* itu kinerja dapat dipertahankan pada posisi yang optimal. Karyawan harus mengetahui dampak yang dihasilkan sehingga karyawan akan menjaga dan meningkatkan kinerjanya.

Suatu lembaga, baik lembaga pemerintah maupun lembaga swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang (*group of human being*) yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi yang bersangkutan. Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga tersebut. Selain daripada itu, untuk mengkaji suatu kinerja tidak boleh mengkajinya secara terpisah-

pisah. Kinerja organisasi secara keseluruhan bisa dipahami dengan baik bila kinerja unit dan kinerja pegawai juga dipahami.

Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja organisasi (*organization performance*). Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan kinerja organisasi juga baik.

Sehubungan dengan itu, Bacal (2002:3) berpendapat bahwa seorang manajer dalam meningkatkan kinerja karyawannya harus belajar banyak tentang manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan dengan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Manajemen kinerja merupakan sebuah sistem artinya memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan.

2.1.3.1 Penilaian kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu elemen kunci guna mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien karena dengan adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada. Untuk instansi pemerintah, diperlukan adanya informasi yang relevan dan reliabel tentang prestasi masing-masing individu. Informasi juga harus berkualitas dan valid.

Simamora (1995:416) mengemukakan bahwa *performance appraisal* (penilaian kinerja) adalah proses organisasi mengevaluasi kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama kurun waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik bekerja dibandingkan dengan standar organisasi.

Hasibuan (2000:86) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai kegiatan manajer untuk mengevaluasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan

selanjutnya. Selanjutnya dinyatakan pula bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Waworuntu (1997:42) menyampaikan konsep-konsep penilaian kinerja yang antara lain adalah menilai kinerja karyawan secara jujur dan adil merupakan sesuatu yang berguna, baik untuk karyawan maupun perusahaan, disamping itu penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk membangun dan memantau rencana masa depan dan tujuan selanjutnya serta menghargai aspirasi karir karyawan di perusahaan. Tujuan dari konsep penilaian kinerja antara lain memberikan kesempatan karyawan dan manajemen perusahaan untuk mengukur keberhasilan atau kemajuan untuk jangka tertentu apakah sesuai dengan standar atau tidak, agar tujuan dan sasaran baru di waktu mendatang dapat disusun kembali.

Gomez (2000:142) mengemukakan bahwa kriteria kinerja pegawai meliputi:

- "a) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu
- b) *Quality of Work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan
- c) *Job knowledge*, yaitu pengetahuan yang luas mengenai pekerjaan dan keterampilannya
- 4. *Creativeness*, yaitu gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
- 5. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain
- 6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan
- 7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya
- 8. *Personal Qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi."

Menurut Causio dan Award sebagaimana dikutip oleh Soeprihanto (2001:9) disebutkan bahwa syarat-syarat untuk melakukan kinerja adalah sebagai berikut:

- "a. *Relevance*, berarti suatu sistem penilaian dipergunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan atau berkesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan.
- b. *Acceptability*, berarti hasil sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.
- c. *Reliability*, berarti hasil sistem penilaian tersebut dapat dipercaya. Suatu sistem penilaian mempunyai reliabilitas yang tinggi apabila dua penilai

atau lebih terhadap pegawai yang sama memperoleh hasil nilai yang tingkatannya relatif sama.

- d. *Sensitivity*, artinya sistem penilaiannya tersebut cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil, sedang ataupun gagal, yang telah dilakukan oleh seorang pegawai.
- e. *Practicality*, berarti sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan kinerja para pegawainya.”

Dari hasil penilaian kinerja tersebut dapat diketahui pegawai yang berhasil, kurang berhasil maupun yang belum atau tidak berhasil (gagal).

2.1.3.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Perlunya mengadakan penilaian kinerja pegawai menurut Bittel dan Newstrom (1996:216) menyatakan bahwa ada tiga alasan pokok perlunya mengadakan penilaian kinerja pegawai yaitu:

- ”1) Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja yang dibawah standar
- 2) Untuk memuaskan rasa ingin tahu pegawai tentang seberapa baik kinerjanya
- 3) Untuk memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya sehubungan dengan karir seorang pegawai.”

Lebih jauh dinyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi secara sistematis sifat dan perilaku individu karyawan yang mempengaruhi kinerjanya. Sedangkan pakar lain yaitu Robbins (2001:58) secara garis besar menyatakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah:

- ”1) Memberikan masukan penting bagi pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia, seperti promosi, transfer, dan putusan hubungan kerja.
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, melalui evaluasi kinerja dapat menunjuk dengan tepat keterampilan dan kompensasi pegawai yang tidak memadai untuk kemudian dapat dikembangkan dan diperbaiki melalui program.
- 3) Mengetahui efektivitas seleksi/penempatan pegawai baru dan program pendidikan dan pelatihan.
- 4) Memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.
- 5) Digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran seperti kenaikan gaji, pemberian insentif dan imbalan lainnya.”

Gomez (2000:5) juga menyampaikan pendapat bahwa tujuan dari penilaian kinerja secara umum dapat dibedakan atas dua macam:

- ”1) Untuk mereward kinerja sebelumnya (*to reward past performance*)
- 2) Untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*)”

Selanjutnya dikemukakan bahwa informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, dan penempatan-penempatan tugas baru.

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat dikatakan bahwa setiap organisasi yang dinamis dan ingin berkembang selalu melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawannya dalam suatu periode waktu tertentu guna:

- 1) Dapat mengetahui perkembangan tingkat keterampilan atau kemampuan anggotanya.
- 2) Dapat mengetahui efektivitas penempatan pegawai;
- 3) Dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/pendidikan serta pengembangan pegawai;
- 4) Dapat memperbaiki dan mengikis tingkat kinerja karyawan yang dibawah standar;
- 5) Dapat menjadi dasar pengambilan keputusan selanjutnya baik untuk pemberian ganjara (berupa sanksi atau bonus) serta pengambilan keputusan selanjutnya terhadap karir masing-masing karyawan.

Beberapa kriteria kinerja yang dikemukakan oleh Armstrong (1994:185), sebagai aspek-aspek dari kinerja yang termasuk attributes sifat dan kompetensi (*competence*), yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) dan pengalaman-pengalaman yang diperlukan untuk memenuhi kesuksesan kerja dan kemampuan khusus yang dapat ditunjukkan (*competence*). Adapun kriteria kinerja dimaksud secara garis besar, yaitu: *Professional and technical knowledge, Organizational and business knowledge, Interpersonal and communication, Influencing skills, Critical thinking, Self-managing and learning, Achievement and action, Strategic perspectives, and Capacity of change.*

Menurut Bacal (1999:115), kinerja individu ditentukan oleh beberapa factor individual seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga oleh faktor-faktor diluar kendali individu itu sendiri, seperti keputusan-keputusan yang diambil, sumber daya yang tersedia, system yang berlaku dan sebagainya. Sistem yang berlaku sebagai faktor di

luar kendali individu atau yang bersifat eksternal sebagaimana pendapat di atas, antara lain adalah penilaian kinerja. Ferris dan Gilmore dalam Timpe (1992:233) berpendapat bahwa masalah kinerja dikaitkan dengan system penilaian kinerja haruslah menjangkau dan mengenali penyebab-penyebab kinerja. Informasi yang diberikan oleh bawahan akan berguna dan mungkin akan memberikan tabir masalah yang tidak diketahui manajer, tetapi mungkin sangat berpengaruh pada evaluasi kinerja.

Didukung dengan pendapat Bache dalam Timpe (1992:239), bahwa tujuan satu-satunya dalam setiap penilaian kinerja seharusnya untuk memperbaiki kinerja, untuk memberikan umpan balik tentang kualitas kinerja dan kemudian mempelajari kemajuan perbaikan yang dikehendaki dalam kinerja. Lebih lanjut dinyatakan bahwa penilaian kinerja seharusnya mendorong diskusi timbal balik dan sesungguhnya tidak menghilangkan peran serta karyawan.

Sama halnya dengan pendapat Alewine dalam Timpe (1992:244):

”Sasaran proses penilaian adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri apa adanya, mengenai kebutuhan perbaikan kinerja dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja.”

Sebagaimana pendapat-pendapat di atas, penilaian kinerja menjadi sesuatu yang sangat berkaitan dengan kinerja. Penilaian yang berhasil adalah penilaian yang dilakukan dengan tepat dengan mengkaji kinerja secara teratur, sistematis, dan konsisten, sehingga dapat mengarahkan individu ke arah kinerja yang lebih tinggi.

Bacal (2002:149) mengandalkan faktor-faktor individu yang dapat mempengaruhi kinerja seperti tingkat motivasi, komitmen, keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpikirnya. Selain itu ada aspek lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu sistem yang berlaku dalam pengelolaan kinerja. Pendapat tersebut mengangkat faktor dari luar individu selain faktor dari dalam individu sebagai kompetensi individu. Sehubungan dengan itu faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja perlu dikelola agar dapat mendukung individu dalam kinerja yang tinggi.

Performance management sebagai pengelolaan kinerja menurut Armstrong, bahwa:

”Performance management is meant getting better result from the organization, teams and individuate by understanding and managing performance within an agreed framework of planned goals, standards and attribute/competence requirement.”

Hal tersebut dapat diasumsikan bahwa manajemen kinerja sebagai pengelolaan kinerja adalah merupakan suatu alat untuk mendapatkan hasil dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman dan pengelolaan kinerja dalam suatu persetujuan kerangka kerja dari sasaran yang direncanakan, standard dan kompetensi yang disyaratkan.

Didukung dengan pendapat Spencer and Spencer (1993:264) bahwa manajemen kinerja adalah suatu system yang mencakup hubungan manajer dengan bawahannya yang meliputi unsur:

- perencanaan kinerja, untuk menentukan tanggung jawab pekerjaan dan harapan-harapan, dan menetapkan sasaran kinerja dalam suatu periode tertentu
- Mengelola dan menawarkan umpan balik, dukungan dan pengembangan melalui periode kinerja
- Penilaian kinerja, secara formal mengevaluasi kinerja pada akhir periode kinerja.

Selanjutnya dinyatakan pula bahwa penilaian kinerja menyediakan informasi untuk fungsi-fungsi kepegawaian seperti kompensasi, jalur karier dan bagi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai. Dalam memenuhi kebutuhan organisasi pada masa yang akan datang, organisasi harus mempunyai strategi untuk mengelola sumber daya manusianya, antara lain melalui pengelolaan kinerja agar pegawai dapat mencapai kinerja yang tinggi. Walker (1992:257) menyatakan bahwa:

”in the flexible organization, where goals, circumstances, organizational structure, staffing and activities are constantly changing-managers play a especially important role in helping employees understanding what is expected of them (establishing performance objective), helping them meet this expectation successfully, evaluating performance and providing feedback, and providing meaningful recognition and rewards.”

Pendapat ini dapat diartikan bahwa untuk memampukan pegawai berkinerja tinggi, maka perlu membangun tujuan kinerja, yang dapat membantu para pegawai mencapai harapan yang sukses, mengevaluasi kinerja dan menyediakan umpan balik serta penghargaan yang berarti. Tantangan yang dihadapi organisasi dalam *performance management* adalah bagaimana mengevaluasi, memanfaatkan dan membangun keterampilan dan kemampuan karyawan untuk pencapaian sasaran organisasi dan untuk memastikan individu meraih kepuasan dari pekerjaannya serta menjadi kontribusi yang efektif bagi organisasi, sebagaimana dinyatakan oleh Anderson (1993:3), bahwa:

“all organizations must face up to the challenge of how to evaluate, utilize and develop the skills and abilities of their employees to ensure that organizational goals are achieved, and also to ensure that individuals gains as much satisfaction as possible from their jobs while making effective contributions,”

Berdasarkan beberapa pengertian dan konsep kinerja yang dikemukakan di atas dapat ditarik benang merah bahwa kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari berbagai dimensi yang berbeda, Pertama, sebagai keluaran (output) yakni dengan melihat apa yang telah dihasilkan oleh seseorang. Pada dimensi ini, kinerja seseorang lebih ditekankan pada hasil kerja yang dicapainya dalam kurun waktu tertentu. Hasil penilaian ini kemudian dibandingkan dengan tugas dan tanggungjawab yang telah ditentukan dalam uraian tugasnya (*job description*).

Aspek lain yang cukup signifikan terhadap kinerja yaitu pengelolaan kinerja itu sendiri. Pada dimensi ini kinerja pegawai dinilai dari prosedur yang telah ditempuh dan kompetensi yang dimiliki dalam melaksanakan tugasnya. Bila dalam unjuk kerja mencapai sasaran yang dikehendaki, maka kinerja seseorang dikatakan baik. Namun bila dalam unjuk kerja tidak sesuai dengan sasaran yang diharapkan, maka kinerjanya dinyatakan tidak baik. Dalam hal ini evaluasi kinerja sangat perlu dikelola dengan baik, sehingga dapat memberikan motivasi bagi pegawai.

Dimensi lain dari kinerja yaitu aspek kontekstualnya, yaitu bahwa penilaian kinerja menjadi bagian dari pengelolaan kinerja agar kinerja dapat terus ditingkatkan. Dengan kata lain, seseorang yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, kerjasama,

komunikasi, inisiatif, sikap, dan kepemimpinan menjadi faktor yang esensial bagi kinerja individu dan perlu selalu dievaluasi.

Evaluasi kinerja sebagai penilaian kinerja bagi setiap organisasi merupakan kegiatan yang sangat penting, karena penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan pendapat Bittel dan Newstorm (1996:216) yang mengemukakan bahwa ada tiga kelompok alasan pokok perlunya mengadakan penilaian terhadap kinerja pegawai yaitu:

- ”1. Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) di bawah standar;
2. Untuk memuaskan rasa ingin tahu karyawan tentang seberapa baik kerja yang telah dilakukannya;
3. Untuk memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya berhubungan dengan karir seorang karyawan.”

Menilai atau mengevaluasi kinerja pada dasarnya melakukan peninjauan kinerja melalui pertemuan antara atasan dan pegawai yang bersangkutan (Armstrong, 1994:88):

”The performance review meeting is the basis for assessing the three key element or performance: contribution, competence, and continuous development.”

Beberapa pendapat tentang konsep kinerja sebagaimana telah diuraikan di atas, diperoleh gambaran bahwa untuk mencapai kinerja yang tinggi seorang pegawai selain berhubungan dengan kemampuan kerja yang dimilikinya, juga berhubungan dengan motivasi kerja serta pengelolaan kinerja yang dapat menyediakan umpan balik serta penghargaan yang berarti bagi pegawai.

2.1.4 Pengertian Kompetensi

Menggali pengertian mengenai kompetensi tidak dapat dilepaskan dari riset yang dilakukan oleh Boyatzis. Istilah *competency* dan *competencies* dijelaskan oleh Boyatzis (1982) sebagai:

“An underlying characteristic of an employee (i.e., a motive, trait, skill, aspects of one’s self image, social role, or a body of knowledge) which results in effective and/or superior performance”. (Boyatzis, 1982).

Definisi ini sebetulnya diikuti Boyatzis dengan persetujuan Klempe, sebagai ahli yang lebih dahulu mengerjakan riset kompetensi (Wood dan Payne, 1997:24). Boyatzis menegaskan bahwa kompetensi merupakan aspek nyata dari manusia. Keunggulan Boyatzis dari pendahulunya adalah keinginannya yang besar untuk membangun konsep ini menjadi lebih kaya dan rinci.

Definisi tersebut diulang oleh Spencer dan Spencer (1993:9) dalam usaha untuk menjelaskan modal kinerja yang superior berbasis kompetensi. Spencer dan Spencer mengutip demikian:

“A competency is an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job situation.” (Spencer & Spencer, 1993:9).

Memperjelas makna definisi tersebut, Spencer dan Spencer menguraikannya kata demi kata. Pertama, *underlying characteristic* bermakna kompetensi adalah sesuatu yang berada di dalam (*fairly deep*) dan merupakan bagian yang paling lama bertahan di dalam kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan berbagai tugas. Kedua, *causality related* bermakna bahwa kompetensi memprediksi perilaku dan kinerja. Terakhir, *criterion-referenced* bermakna bahwa kompetensi sebetulnya memprediksi siapa mengerjakan dengan baik atau dengan sangat buruk yang diukur dengan kriteria-kriteria khusus atau standar tertentu.

Berkaitan dengan pemahaman mengenai kompetensi sebagai *underlying characteristic* seseorang, Spencer dan Spencer menyebutkan ada lima jenis karakteristik kompetensi. Kelimanya adalah: (1) *motives*, (2) *traits*, (3) *self-concept*, (4) *knowledge*, dan (5) *skill*. Penegertian masing-masing karakteristik tersebut dijelaskan oleh Spencer and Spencer (1993 : 9-11), sebagai berikut:

1. *Motives. The things a person consistently thinks about or wants that cause action. Motives “drive, direct, and select” behavior toward certain actions or goals and away from others.*
2. *Traits. Physical characteristic and consistent responses to situations or information.*

3. *Self concept. A person's attitudes, values, or self-image.*
4. *Knowledge. Information a person has in specific content areas.*
5. *Skill. The ability to perform a certain physical or mental task."*

Lima karakteristik kompetensi tersebut dapat diterjemahkan dengan penjelasan berikut ini. *Motives*. Sesuatu secara konsisten dipikirkan yang menyebabkan seseorang bertindak. *Motives* mampu menggerakkan, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju kepada tindakan tertentu atau kepada tujuan. Orang-orang yang termotivasi untuk mencapai sesuatu secara konsisten membuat sasaran yang menantang untuk dirinya sendiri, bertanggungjawab untuk menyelesaikannya, dan menggunakan umpan balik untuk melakukannya dengan lebih baik. *Traits*. Merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi. Spencer dan Spencer mencontohkan karakteristik ini dengan pilot pesawat tempur yang memiliki reaksi waktu dan penglihatan yang baik. Begitu pula dengan kompleksnya mengontrol emosi sendiri dan berinisiatif sebagai bentuk respon-respon yang harus konsisten pada setiap situasi.

Self-concept. Karakteristik ini menitikberatkan pada sikap-sikap seseorang, niali-nilai yang dianut/dipegang, atau citra diri. Seseorang yang memiliki kepercayaan diri akan membuat orang tersebut efektif di hampir situasi apapun. *Knowledge*. Karakteristik ini merupakan kompetensi yang kompleks. *Knowledge* menginformasikan bahwa seseorang memiliki kadar pada bidang-bidang khusus. Misalnya, pengetahuan ahli bedah terhadap syaraf dan otot di dalam tubuh manusia. Spencer dan Spencer menegaskan bahwa skor-skor tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksikan kinerja karena skor-skor tersebut gagal untuk mengukur pengetahuan dan keterampilan yang sebenarnya digunakan dalam bekerja. *Skill*. Kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas fisik tertentu atau yang berhubungan dengan tugas-tugas memerlukan pikiran. Contoh dari karakteristik ini adalah keterampilan dokter gigi dalam menambal gigi tanpa merusak syaraf-syaraf gigi; kemampuan seorang programmer computer untuk mengorganisir 50.000 baris kode dalam barisan logika."

Menurut Spencer & Spencer, motif (*motives*) meliputi (1) Orientasi pada pencapaian tugas (*Achievement orientation*), (2) Dampak dan pengaruh (*Impact and*

influence). *Impact and influence* ini mencerminkan niat untuk mendekati, meyakinkan, mempengaruhi, atau membuat terkesan orang lain, agar mereka mendukung agenda tertentu atau mereka menjadi terpengaruh.

Sifat (*Traits*), meliputi (1) Inisiatif (*Initiative*), (2) Bekerjasama dengan tim (*Teamwork and cooperation*), (3) Membangun kebersamaan (*Developing others*). *Developing others*, berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain. Esensi dari kompetensi ini terletak pada kemauan serius untuk mengembangkan orang lain dan dampaknya ketimbang sebuah peran formal. Bisa dengan mengirim orang ke program training secara rutin untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan perusahaan. Cara lain adalah dengan bekerja untuk mengembangkan para kolega, klien, bahkan atasan. *Teamwork and cooperation* berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif.

Konsep diri (*Self concept*), meliputi (1) Percaya diri (*Self confidence*), (2) Kontrol diri (*Self control*). *Self control* adalah kemampuan untuk menjaga emosi dan meredam aksi negatif ketika sedang marah, tatkala berhadapan dengan oposisi atau tindakan kasar dari orang lain, atau saat bekerja dalam kondisi stres. *Self control* lebih sering ditemukan pada jabatan manajerial level bawah dan posisi kontributor individual dengan tingkat stres tinggi. *Self control* jarang disebut-sebut untuk level manajer ke atas. *Self confidence* adalah keyakinan terhadap kemampuan diri menyelesaikan sebuah tugas. *Self confidence* adalah sebuah komponen dari kebanyakan model dari orang-orang berkinerja superior.

Pengetahuan (*Knowledge*), meliputi (1) Senantiasa mencari informasi (*Information seeking*), (2) Keahlian teknis (*Technical expertise*). *Technical/professional/managerial expertise* termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan (bisa teknikal, profesional, atau manajerial), dan juga motivasi untuk memperluas, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.

Keterampilan (*Skill*), meliputi (1) Berpikir analisis (*Analytical thinking*), (2) Berpikir konseptual (*Conceptual thinking*). *Analytical thinking* adalah kemampuan memahami situasi dengan rincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci. Pada intinya, kompetensi ini memungkinkan

seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks. *Conceptual thinking* adalah memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar. Termasuk kemampuan mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak secara jelas terkait; mengidentifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks. *Conceptual thinking* bersifat kreatif, konseptual, atau induktif.

Lyle dan Signe Spencer mengelompokkan kompetensi menurut pekerjaan ataupun profesi. Setidaknya ada 5 kelompok (*cluster*) kompetensi. Berikut ini adalah masing-masing kelompok tersebut.

1. *Helping and Human Service* (Kemampuan melayani)

Cluster ini melibatkan kegiatan yang harus memahami kebutuhan orang lain, yang terdiri dari pemahaman interpersonal (*interpersonal understanding/IU*) dan orientasi layanan pelanggan (*customer service orientation/CSO*). *Interpersonal understanding* adalah kemampuan untuk mendengarkan secara akurat dan memahami yang apa yang tidak terucapkan dari orang lain. Atau mengekspresikan pikiran, perasaan, dan perhatian terhadap orang lain. Orang lain di sini bisa individu ataupun kumpulan individu yang memiliki perasaan dan perhatian yang hampir sama. *Interpersonal understanding* sering juga disebut dengan empati, mendengarkan, kepekaan terhadap orang lain, perhatian terhadap perasaan orang lain, dan pemahaman diagnostik.

Customer service orientation mencerminkan keinginan untuk membantu atau melayani orang lain, untuk memenuhi kebutuhannya. Fokus kompetensi ini adalah pada upaya memenuhi kebutuhan pelanggan atau klien. Pelanggan di sini bisa berarti pelanggan sebenarnya atau pihak lain dalam organisasi. *Customer service orientation* sering disebut: berorientasi pada layanan dan bantuan, fokus pada kebutuhan klien, bermitra dengan klien, fokus pada pengguna akhir, perhatian terhadap kepuasan pasien.

2. *The Impact and Influence* (Kemampuan memimpin)

Cluster ini terdiri dari *Impact and Influence* (IMP), *organizational awareness* (OA), dan *relationship building* (RB). *Impact and Influence* mencerminkan niat untuk

mendekati, meyakinkan, mempengaruhi, atau membuat terkesan orang lain, agar mereka mendukung agenda tertentu atau mereka menjadi terpengaruh. *Organizational awareness* yaitu kemampuan individual untuk memahami hubungan kekuasaan dalam organisasi atau di organisasi lain terkait (pelanggan, pemasok, dan sebagainya). Juga dalam level yang lebih tinggi, posisi perusahaan dalam dunia yang lebih luas. *Relationship building* adalah pekerjaan untuk membangun atau memelihara pertemanan, hubungan yang hangat atau jaringan kontak dengan orang, yang suatu kali, akan bermanfaat untuk mencapai tujuan terkait pada pekerjaan.

3. *Managerial* (Kemampuan mengelola)

Cluster ini mencakup kompetensi *developing others* (DEV), *directiveness: assertiveness and use of positional power* (DIR), *teamwork and cooperation* (TW), *team leadership* (TL). *Developing others* adalah versi khusus dari *impact and influence*, berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain. Esensi dari kompetensi ini terletak pada kemauan serius untuk mengembangkan orang lain dan dampaknya ketimbang sebuah peran formal. Bisa dengan mengirim orang ke program training secara rutin untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan perusahaan. Cara lain adalah dengan bekerja untuk mengembangkan para kolega, klien, bahkan atasan. *Directiveness: assertiveness and use of positional power* mencerminkan kemauan untuk membuat orang lain selaras dengan keinginannya. Di sini sang pemimpin menceritakan apa yang harus dilakukan.

Teamwork and cooperation berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif. *Team leadership* adalah kemauan untuk berperan sebagai pemimpin tim atau kelompok lain. Jadi berkaitan dengan keinginan untuk memimpin orang lain. *Team leadership* lajimmya terlihat dalam posisi otoritas formal.

4. *Cognitive* (Kemampuan berpikir)

Cluster ini meliputi kompetensi *analytical thinking* (AT), *conceptual thinking* (CT), *technical/professional/managerial expertise* (EXP). *Analytical thinking* adalah kemampuan memahami situasi dengan rincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci. Pada intinya, kompetensi ini

memungkinkan seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks.

Conceptual thinking adalah memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar. Termasuk kemampuan mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak secara jelas terkait; mengidentifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks. *Conceptual thinking* bersifat kreatif, konseptual, atau induktif.

Technical/professional/managerial expertise termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan (bisa teknikal, profesional, atau manajerial), dan juga motivasi untuk memperluas, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.

5. *Personal Effectiveness* (Kemampuan bersikap dewasa)

Kompetensi ini mencerminkan sejumlah aspek kematangan individual terkait dengan orang lain dan pekerjaan. Kompetensi ini mengontrol efektivitas kompetensi lainnya terkait dengan lingkungan, terdiri dari *self-control* (SCT), *self-confidence* (SCF), *flexibility* (FLX), dan *organizational commitment* (OC).

Self-control adalah kemampuan untuk menjaga emosi dan meredam aksi negatif ketika sedang marah, tatkala berhadapan dengan oposisi atau tindakan kasar dari orang lain, atau saat bekerja dalam kondisi stres. *Self-control* lebih sering ditemukan pada jabatan manajerial level bawah dan posisi kontributor individual dengan tingkat stres tinggi. *Self-control* jarang disebut-sebut untuk level manajer ke atas. *Self-confidence* adalah keyakinan terhadap kemampuan diri menyelesaikan sebuah tugas. *Self-confidence* adalah sebuah komponen dari kebanyakan model dari orang-orang berkinerja superior.

Flexibility merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam berbagai ragam situasi, individual, atau kelompok. Kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan dan pandangan berlawanan terhadap sebuah isu. Untuk mengadaptasi sebuah pendekatan sejalan dengan perubahan situasi. *Flexibility* memungkinkan superior performer untuk beradaptasi dengan keahlian lain dan kompetensi yang dibutuhkan situasi. *Organizational commitment* adalah kemampuan dan kemauan individu untuk menyelaraskan perilaku dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi. Untuk bertindak mempromosikan tujuan organisasi

atau memenuhi kebutuhan organisasi. *Organizational commitment* sering muncul pada posisi staf.

Spencer and Spencer (1993:159) mendefinisikan kompetensi pekerja sebagai karakter sikap dan perilaku atau kemampuan pekerja yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, kosep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.

Kompetensi generik pekerja dari Spencer (dalam Tjakraatmadja, 2002:62) dijabarkan dalam tiga variabel kompetensi yaitu kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial. Masing-masing variabel tersebut kemudian dijabarkan dalam dimensi-dimensi perilaku kerja yang lebih terukur sebagai berikut:

1. Kompetensi Intelektual

Karakter, sikap, dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual pekerja (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pengetahuan profesional, pemahaman kontekstual, dll) yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, kosep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstualnya. Kompetensi intelektual pekerja terinternalisasi dalam bentuk delapan dimensi kompetensi generik yang menggambarkan sikap, perilaku, atau kemampuan pekerja sebagai berikut: (Nahapiet dan Goshal, 1998):

- ”1) Kemampuan berprestasi: Sikap dan perilaku pekerja untuk berusaha mencapai performansi (prestasi kerja) terbaik, dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terus menerus.
- 2) Manajemen kerja: Sikap dan perilaku pekerja untuk meningkatkan kejelasan kerja, dengan menetapkan rencana tindakan yang sistematis dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan data informasi yang akurat.
- 3) Kemampuan inisiatif: Perilaku pekerja untuk bertindak melebihi yang dituntut pekerjaan atau sifat pengetahuan atas hal-hal yang baru, dengan mengevaluasi, menseleksi dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan performansi kerja.
- 4) Penguasaan informasi: Sikap dan perilaku pekerja untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungannya (konteks permasalahan).
- 5) Bersifat analisis: Perilaku/kemampuan pekerja untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahan menjadi komponen-

komponen yang lebih rinci serta menganalisis permasalahan secara sistematis/bertahap berdasarkan pendekatan logis.

- 6) Berpikir konseptual: Perilaku/kemampuan pekerja untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai suatu kesatuan mencakup kemampuan untuk memahami akar permasalahan atau pola keterkaitan komponen masalah yang bersifat abstrak (kualitatif) secara sistematis.
- 7) Keahlian praktikal: Sikap dan perilaku pekerja untuk menguasai pengetahuan eksplisit, berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan dan kemauan untuk memperbaiki serta mengembangkan diri.
- 8) Kemampuan berkomunikasi: Perilaku/kemampuan pekerja untuk menyampaikan pemikiran dan gagasan secara lisan atau tulisan, untuk kemudian mendiskusikan atau didialogkan sehingga terbentuk kesamaan persepsi.”

2. Kompetensi Emosional

Karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis, karena pola emosional yang relatif stabil ketika menghadapi berbagai tekanan permasalahan di tempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas mental/emosional. Kapasitas emosional pekerja terinternalisasi dalam bentuk enam disiplin sikap dan perilaku sebagai berikut, (Spencer & Spencer, 1993):

- ”1) Sikap pengertian: Sikap dan perilaku pekerja untuk mampu memahami, mendengarkan dan menanggapi bahwa hal-hal yang tidak dikatakan orang lain, dapat berupa pemahaman atas pemikiran dan perasaan maupun kelebihan dan keterbatasan orang lain;
- 2) Kepedulian terhadap kepuasan pelanggan: Sikap dan perilaku pekerja untuk peduli dan mampu memberi bantuan dan pelayanan baik kepada pelanggan internal maupun pelanggan eksternal;
- 3) Pengendalian diri: Perilaku/kemampuan pekerja untuk mengendalikan prestasi dan emosi diri pada saat menghadapi tekanan, sehingga tidak melakukan tindakan yang negatif dalam situasi apapun;
- 4) Percaya diri: Sikap dan keyakinan pekerja dalam menyelesaikan suatu tugas dengan tidak ragu-ragu untuk menunjukkan citra diri, keahlian, kemampuan untuk mempertahankan sikap dan perilaku positif;
- 5) Kemampuan beradaptasi: Sikap dan perilaku/kemampuan pekerja untuk menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi dan mampu melihat manfaat atau peluang dari sikap dan perubahan situasi;

- 6) Komitmen pada organisasi: Sikap dan perilaku pekerja untuk melakukan penyelarasan visi pribadi dengan visi organisasi, kemudian meningkatkan diri pada pekerjaan dengan kebutuhan, prioritas maupun tujuan organisasi secara keseluruhan.

3. Kompetensi Sosial

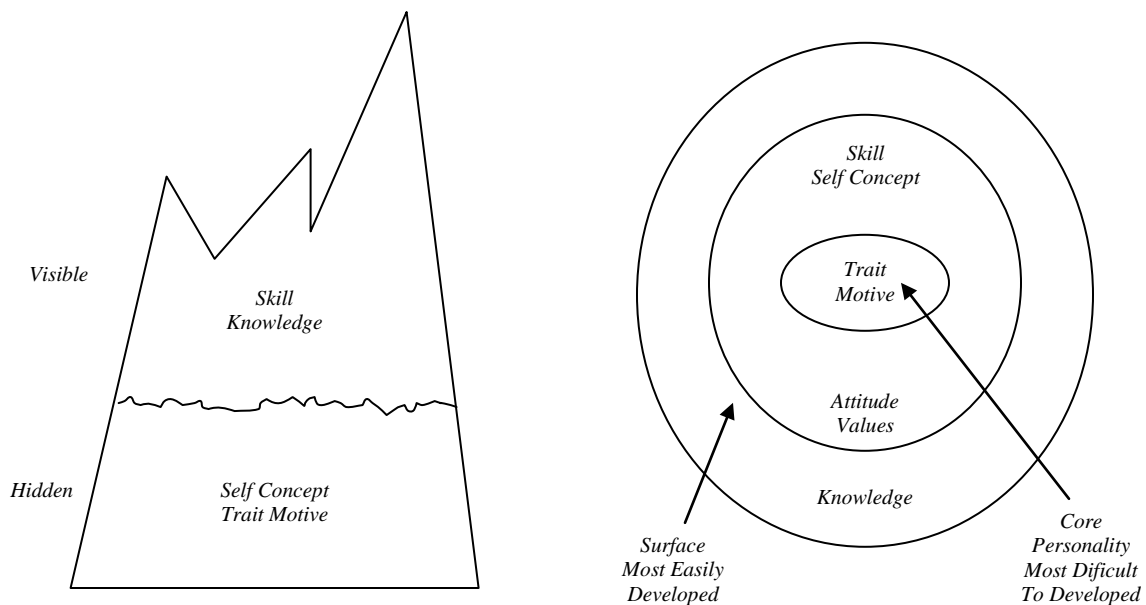
Karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan membangun simpul-simpul kerjasama, cerdas yang hangat dan akrab dengan orang lain atau kelompok lain, ada berbagai situasi permasalahan di tempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan sosial. Kompetensi sosial pekerja terinternalisasi dalam bentuk tujuh disiplin (sikap dan perilaku) sebagai berikut (Spencer & Spencer, 1993):

- ”1) Pengaruh dan dampak: Kemampuan pekerja untuk meyakinkan dan mempengaruhi orang lain secara efektif dan terbuka mau berbagi pengetahuan, pemikiran dan ide-ide, baik secara perorangan atau dalam kelompok agar pekerja lain mau mendukung gagasan/ide yang disampaikannya;
- 2) Kesadaran berorganisasi: kemampuan pekerja untuk memahami keterkaitan atau hubungan pengaruh antara posisi dirinya dengan kekuasaan formal secara komprehensif, baik di dalam organisasi sendiri maupun dengan pihak-pihak eksternal organisasi.
- 3) Membangun hubungan kerja: sikap dan perilaku pekerja untuk mampu membangun dan memelihara jaringan kerja sama (hubungan pribadi yang timbal balik) agar tetap hangat dan akrab.
- 4) Mengembangkan orang lain: Sikap dan perilaku pekerja untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain, dengan memberikan umpan balik yang membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta memberikan pelatihan, monitoring atau memberi wewenang untuk memberdayakan dan meningkatkan partisipasinya.
- 1) Mengarahkan bawahan: Sikap dan perilaku pekerja untuk mampu memerintah, mempengaruhi dan mengarahkan bawahan, dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal yang tepat, agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Kerjasama tim: Sikap dan perilaku pekerja untuk mau dan mampu bekerjasama dengan orang lain secara kooperatif, menjadi bagian yang berarti dari suatu tim, untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak.
- 3) Kepemimpinan kelompok: sikap dan perilaku pekerja untuk mampu berperan sebagai pemimpin kelompok dan mampu menjadi tauladan bagi anggota kelompok yang dipimpinnya.”

Uraian di atas memberi makna yang lebih dalam mengenai apa yang dimaksud dengan kompetensi. Masih menurut Spencer & Spencer (1992:11), sebenarnya jenis atau tingkatan kompetensi memiliki implikasi praktis bagi

perencanaan sumber daya manusia. Sebuah model yang disebut *The Iceberg Model* dapat membantu menjelaskan keberadaan kelima karakteristik kompetensi tersebut (lihat gambar 2.4):

Gambar 2.1
Titik Pusat dan Permukaan Kompetensi
The Iceberg Model



Sumber: Spencer & Spencer (1992:11)

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan yang berada di permukaan atau di atas garis air relatif mudah untuk dikembangkan, seperti dengan pelatihan. Sebaliknya kompetensi-kompetensi motif dasar dan *traits* yang berada di bagian bawah dan kepribadian lebih sulit untuk dinilai dan dibangun, sehingga perlu pertimbangan yang seksama untuk memilih karakteristik-karakteristik ini.

Penjelasan selanjutnya mengenai *causal relationship* menegaskan bahwa kompetensi-kompetensi *motive*, *traits* dan *self-concept* mampu memprediksi perilaku-perilaku yang menampilkan *skill* seseorang dan pada gilirannya dapat memprediksi kinerja tugas. Kompetensi menurut Spencer dan Spencer selalu menyertakan niat, yaitu dorongan *motive* atau *trait* yang menyebabkan seseorang bertindak menuju hasil akhir. Terakhir, *criterion referenced* merupakan definisi kompetensi yang penting.

Mengapa dianggap sedemikian penting, karena karakteristik saja bukanlah kompetensi kecuali kompetensi mampu memprediksi sesuatu yang berarti dunia nyata. Dalam mengevaluasi kinerja personalia organisasi, penggunaan karakteristik ijazah jika tidak membuat perbedaan bukanlah kompetensi. Ada beberapa kriteria yang digunakan dalam studi terkait kompetensi: (1) *superior performance*, ini berhubungan dengan tingkat pencapaian tertinggi yang diraih seseorang dibandingkan dengan personil lain yang kinerjanya rata-rata dan (2) *effective performance*, diartikan sebagai tingkat kinerja minimal yang dapat diterima, di bawah ini tidak dapat dianggap kompeten untuk melaksanakan pekerjaan.

Lebih lanjut Spencer & Spencer membagi kompetensi sesuai dengan tujuannya:

- “1) *Essential Competencies, serve as the foundation of knowledge and skills needed by everyone. These can be developed through training and relatively easy to identify.*
- 2) *Differentiating competencies, distinguish superior performance from average performance. These include self concepts, traits and motives and although hard to develop, can determine long term success on the job. With a valid competency-development methodology, one can define, measure and reward these competencies.*
- 3) *Strategic competencies include those that “core” competencies of the organization. These tend to focus on organizational capability and include competencies that create a competitive advantage (e.g., innovation, speed, service, technology).”*

Selanjutnya menurut Spencer and Spencer (1993:343-345) mengatakan bahwa untuk menghadapi tantangan baru di masa depan dan bentuk-bentuk organisasi yang baru yang akan kita hadapi, maka dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kompetensi yang perlu dimiliki orang pada tingkat eksekutif, manajer, dan karyawan.

Model kompetensi bagi eksekutif puncak diperlukan kompetensi tentang:

- ”1) *Pemikiran Strategis (Strategic Thinking).* Untuk memahami kecenderungan (trends) lingkungan yang cepat berubah, peluang pasar, ancaman persaingan dan kekuatan serta kelemahan-kelemahan organisasi mereka sendiri, supaya dapat menemukan tanggapan strategis yang terbaik.
- 2) *Kepemimpinan perubahan (change leadership).* Untuk mengkomunikasikan sisi dari organisasi yang dapat merubah karyawan menjadi stakeholders, membangkitkan motivasi dan komitmen, berperan sebagai sponsor dan inovasi yang dilakukan dan membangkitkan peran kewirausahaan, serta mengalokasikan semua sumber daya perusahaan

sebaik mungkin untuk melaksanakan perubahan yang berkesinambungan. 3) Manajemen hubungan (*Relationship management*). Untuk membina hubungan dan jaringan yang luas dengan pihak-pihak lain di banyak negara, dimana kerjasama dengan pihak-pihak lain dapat menyokong keberhasilan organisasi.”

Pada tingkat manajer, paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi:

”1) Keluwesan (*Flexibility*). Keluwesan untuk mengubah struktur dan proses-proses manajerial, apabila diperlukan untuk melaksanakan strategi perubahan perusahaan lebih efektif dalam pelaksanaan tugas organisasi. 2) Pelaksanaan perubahan (*Change Implementation*). 3) Pelaksanaan perubahan untuk mengkomunikasikan kebutuhan perubahan organisasi kepada sesama karyawan dan keterampilan-keterampilan *change management* seperti komunikasi, bantuan untuk pelatihan dan proses kelompok, yang dibutuhkan untuk melaksanakan perubahan di dalam kelompok-kelompok kerja masing-masing karyawan. 4) Inovasi kewiraswastaan (*Entrepreneurial Innovation*). Motivasi untuk menjadi pemimpin dalam produk baru, pelayanan dan proses produksi. 5) Saling pengertian antarpribadi (*Interpersonal understanding*). 6) Saling pengertian antar pribadi untuk memahami dan menghargai masukan-masukan dari berbagai tipe dan karakter manusia. 7) Memberi wewenang (*Empowering*). Memberi wewenang untuk saling berbagi informasi, meminta pendapat dari sesama karyawan, mengupayakan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab yang berarti, memberikan umpan balik pelatihan, mengungkapkan harapan-harapan perbaikan dari bawahan (tanpa memandang perbedaan), dan memberi imbalan atas peningkatan kinerja. Semua hal ini akan membuat karyawan merasa lebih mampu dan termotivasi untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar. 8) Bantuan kelompok (*team facilitation*). Bantuan kelompok untuk mengelola karyawan dari berbagai latar belakang yang berbeda untuk bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan dan kejelasan peran, memberikan kesempatan setiap orang untuk berpartisipasi atau mengatasi perselisihan. 9) Mudah dipindahkan (*Portability*). Portabilitas agar cepat menyesuaikan diri dan berfungsi secara efektif pada lingkungan kerja yang asing. Dengan kata lain, seorang manajer harus mudah dipindahkan di posisi apapun di negara manapun.”

Sedangkan pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi:

”1) Keluwesan (*Flexibility*). Melihat perubahan-perubahan lebih sebagai tantangan dari pada merupakan suatu ancaman. 2) Selalu mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar (*Information seeking, motivation, ability to learn*). Adalah antusias yang tulus terhadap kesempatan untuk mempelajari keterampilan-keterampilan teknis maupun interpersonal. Melihat proses belajar sebagai kesempatan pengembangan diri dan memperkaya pekerjaan dan bukan menganggapnya sebagai tambahan pekerjaan. 3) Motivasi untuk berprestasi (*Achievement Motivation*) Keinginan untuk berprestasi dan

menghasilkan kinerja yang baik, dibandingkan dengan apa yang telah dilakukannya di masa lalu, maupun dibandingkan dengan hasil pekerjaan orang lain. 4) Motivasi bekerja untuk dibawah tekanan (*Work motivation under pressure*). 5) Kombinasi dari keluwesan, motivasi berprestasi, daya tahan terhadap perusahaan, yang membuat seseorang dapat bekerja pada situasi dimana tuntutan akan perbaikan selalu meningkat. 6) Kesiediaan untuk bekerja sama (*Collaborativeness*). 7) Bekerjasama dengan kelompok-kelompok multi disipliner dengan rekan kerja dengan beragam latar belakang, bersikap positif terhadap orang lain, empati dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. 8) Orientasi pelayanan pelanggan (*Customer service orientation*). Dorongan yang tulus untuk membantu orang lain. Mengerti kebutuhan pelanggan, berinisiatif untuk memecahkan masalah dalam organisasi untu mengatasi masalah yang dihadapi pelanggan.

Kemudian Spencer and Spencer (1993:159) mendefinisikan kompetensi generic pekerja sebagai “karakter dan sikap perilaku, atau kemampuan pekerja yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan kontekstual.” Selain konsep kompetensi menurut Spencer & Spencer, kompetensi menurut Klemm adalah:

“[A competency is] any attribute of person that underlies effective performance; a job competency is simply an attribute related to doing a job effectively. People carry with them a wide assortment of knowledge, abilities, interests, traits, and motives, but unless these attributes relate demonstrably to doing a job well, they are not job competencies.” (Klemm, 1981:55).

Pendapat lain dikemukakan oleh Tucker dan Cofsky, sebagai berikut:

“Competencies may be grouped as follows (Tucker and Cofsky, 1994):

- Skills : the demonstration of expertis (e.g. the ability to make effective presentations, or negotiate successfully);*
- Knowledge : information accumulated in a particular area of expertise (e.g. accounting, human resources management).*
- Self concept : attitudes, values and self image;*
- Traits : a general disposition to behave in certain ways (e.g. flexibility); and*
- Motives : recurrent thoughts driving behaviors (e.g. drive for achievement, affiliation).”*

Kenneth H. Pritchard, CCP., mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), kebiasaan (*abilities*), karakteristik personal (*personal characteristics*) dan faktor-faktor individual lainnya yang membedakan

kinerja superior dari kinerja rata-rata pada situasi spesifik tertentu. Ia menggaris bawahi kompetensi terkait erat dengan pekerjaan dan pekerja.

Selain itu, Hughes & Rycus, Mc Lagan, Wolf, Wilson, dan Powers secara berturut-turut memberikan definisi kompetensi sebagai berikut:

“A competency is grouping of the knowledge and skills necessary for the performance of a job task. Competent workers have the knowledge and skills they need to perform their job.” (Hughes & Rycus, 1989:9)

“[Competencies are] internal capabilities that people bring to their jobs. They may be expressed in a broad, even infinite, array of on-the-job behaviors” (McLagan, 1989:77).

“Skill-those activities at which one is proficient or capable of being proficient. For example, a tennis player must be proficient at using racket (a askill); a musician must be proficient at playing instrument (also a skill)” (Powers, 1992:15).

“Knowledge-the state of knowing about or understanding smething, such as knowing about tennis or understanding music.” (Powers, 1992:15-16).

“Characterisitic-those traits that constitute a person’s character, such as enthusiasm, honesty, integrity, and so on.” (Powers, 1992:16).

“However, it is undoubtedly tru that, for many people the opportunity within their normal working routine to demonstrate all the competences required, is limited by the scope of their actual jobs.” (Wolf 1995, Wilson 1998a).

“Employers cannot plan their production and employment policy around providing experience in all the elements of competence.” (Wolf, 1995:120).

Pelopor riset kompeteni seperti McClelland, Klemp, Boyatzis dan Spencer telah memberikan sumbangsiah yang besar terhadap perkembangan kompetensi. Namun, organisasi-organisasi yang mengaku bahwa mereka menggunakan pendekatan Boyatzis cenderung melakukan penyederhanaan terhadap konsep tersebut dan hanya fokus terhadap perilaku yang diamati (*skill level*). Organisasi-organisasi sektor swasta yang bersikap seperti ini lebih didorong oleh alasan-alasan keterdesakan dan kebutuhan untuk memiliki daripada terpaksa mengikuti alur argumentasi teoritis. Akibatnya, organisasi-organisasi tersebut mengurutkan ulang definisi kompetensi melalui pendekatan eklektik (memilih dan memakai yang terbaik

dari berbagai sumber). Hasilnya kerangka kerja berdasarkan kompetensi adalah pencampuran dari perilaku, nilai-nilai, tugas-tugas aspirasi dan karakteristik pribadi (Wood dan Payne, 1997:27).

2.1.5 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Agar mencapai kinerja yang optimal hendaknya pengaruh dari faktor-faktor kompetensi diupayakan semaksimal mungkin sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Dengan demikian kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

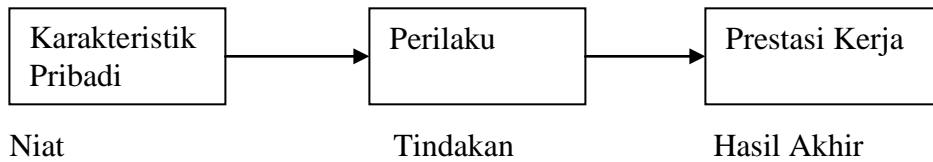
Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan dibangkitkan oleh suatu keadaan, dapat memprakirakan perilaku-perilaku cakap, yang kemudian memprakirakan kinerja. Aplikasi kompetensi dalam kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan dalam organisasi, seperti manajemen kinerja, proses kerja dan perencanaan karir pegawai. Dalam rangka pembinaan pegawai, kompetensi merupakan kebutuhan dasar untuk "*career path*" dan pengembangan pegawai.

Cara kinerja dalam suatu peran diukur untuk memberikan cakupan terbesar untuk mengenali kompetensi dalam setiap sistem penilaian yang memberikan umpan balik termasuk upah atas kontribusi yang telah diberikan. Sebagaimana telah dinyatakan bahwa kompetensi menguraikan hal-hal yang membuat orang berhasil dalam suatu peran tertentu, dan oleh karena itu dapat digunakan tanpa ragu-ragu dalam menilai kinerja.

Menurut Spencer and Spencer (1993:15), bahwa pada saat ini banyak organisasi menjadi tertarik dalam manajemen untuk menilai kompetensi "bagaimana" kinerja dilakukan (*at present, many organizations are becoming interested in*

management and appraisal of competence the "how" of performance). Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dan mencakup niat, tindakan, dan hasil akhir, seperti terlihat pada gambar 2.2 di bawah ini.

Gambar 2.2
Hubungan Sebab Akibat Kompetensi



- Motif
- Perangai
- Konsep diri
- Pengetahuan

- Keterampilan

Sumber : Diadaptasi dari Spencer, Lyle and Sing Spencer, (1993:15) *Competence at Work*, Canada, John Wiley&Son, Inc.

Dari gambaran di atas, karakteristik dasar seorang individu secara sebab akibat berhubungan dengan kinerja. Sedangkan lima karakteristik dasar dari kompetensi tersebut menurut Spencer & Spencer yaitu Motif (*motive*), Sifat (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keahlian (*skills*).

Selain daripada itu kaitan perilaku dengan kinerja, menurut Walker (1992:258) adalah:

"Underlying the way we manage performance are certain assumptions about employee behavior, or "motivation". From common sense viewpoint, job performance is obviously affected by how people reason to condition influencing their work."

Pendapat ini mengandung arti bahwa dasar untuk mengelola kinerja adalah asumsi perilaku karyawan atau motivasi. Kinerja secara jelas dipengaruhi oleh bagaimana orang-orang menanggapi dan mempengaruhi pekerjaannya. Sedangkan beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemauan kerja, kemampuan kerja, lingkungan kerja, penghasilan, jaminan sosial, kondisi kerja, dan hubungan kerja (Sinugan, 1995:3).

Kata kompetensi memiliki banyak pengertian yang masing-masing menyoroti aspek dan penekanan yang relatif berbeda. Namun demikian, terdapat suatu kesepakatan umum mengenai elemen kompetensi yang terdiri dari pengetahuan (knowledge), keahlian (skill), dan perilaku (attitude). Secara umum, kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku yang dimiliki seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam organisasi.

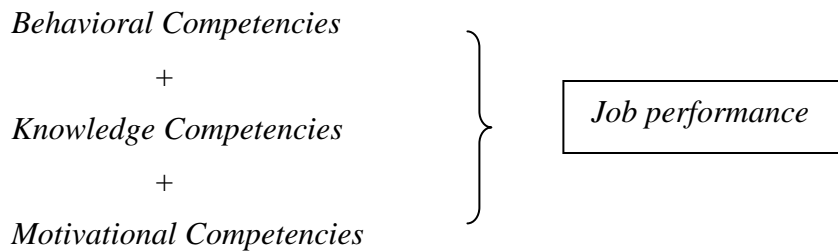
Pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), dan perilaku (attitude) sebagai elemen kompetensi perlu diuraikan lebih lanjut dalam faktor-faktor kompetensi, dapat digunakan sebagai standar evaluasi kinerja dalam manajemen kinerja setiap organisasi. Kompetensi mempengaruhi manajemen kinerja dinyatakan pula oleh Armstrong (2004:91) bahwa manajemen kinerja terkait dengan *input* dan proses (sasaran dan kompetensi) sebagaimana terkait juga dengan *output* dan *outcome* (hasil dan kontribusi). Penilaian kinerja didasarkan pada suatu pemahaman pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara baik.

Kompetensi mempengaruhi kinerja dikemukakan oleh Gilley, Boughton dan Maycunich (1999:44):

”Competency are useful in recruiting and selection of employees a given job classification. They can also be used to determine the training and development activities in which employees must participate to acquire adequate levels of performance mastery.”

Dalam hal ini berarti kinerja dipengaruhi oleh kompetensi dari tiap individu yang ditentukan oleh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar mencapai tingkat yang diinginkan. Byham & Moyer (2003:12-13) menjelaskan bahwa kompetensi dapat mempengaruhi kinerja:

Gambar 2.3
Behavioral Approach (Pendekatan Perilaku)



Sumber: Byham & Moyer (2003:13)

Behavioral competency didefinisikan sebagai apa yang dikatakan atau dilakukan seseorang yang berakibat kepada kinerja yang baik atau buruk. *Knowledge competency* adalah apa yang diketahui seseorang mengenai fakta, teknologi, prosedur, jabatan, organisasi dan lain-lain. Diploma, lisensi, sertifikat dan sistem pengakuan serupa yang sering digunakan sebagai tanda pengetahuan. *Motivational competency* adalah bagaimana perasaan seseorang mengenai pekerjaan, organisasi atau lokasi geografi empat yang bersangkutan bekerja.

2.1.6 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin “Movere” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Menurut Hasibuan (1999:92), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Untuk mengetahui lebih jauh aspek motivasi kerja, berikut ini adalah pendapat beberapa pakar tentang motivasi.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow dengan teori motivasi yang dikenal dengan *hierarchy of needs*, membagi kebutuhan manusia menjadi 5 (lima) tahap kebutuhan, yaitu:

- “1. *Biological and Physiological needs - air, food, drink, shelter, warmth, sex, sleep, etc.*
2. *Safety needs - protection from elements, security, order, law, limits, stability, etc.*

3. *Belongingness and Love needs - work group, family, affection, relationships, etc.*
4. *Esteem needs - self-esteem, achievement, mastery, independence, status, dominance, prestige, managerial responsibility, etc.*
5. *Self-Actualization needs - realising personal potential, self-fulfillment, seeking personal growth and peak experiences.”*

(Sumber: [http://www.examstutor.com/business/resources/studyroom/people and organization](http://www.examstutor.com/business/resources/studyroom/people_and_organization), diunduh pada tanggal 2 Februari 2009, , pukul 12.25 BBWI)

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); (4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Kebutuhan manusia tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual. Makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori “klasik” Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami “koreksi”. Penyempurnaan atau “koreksi” tersebut terutama diarahkan pada konsep “hierarki kebutuhan “ yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah “hierarki” dapat diartikan sebagai tingkatan atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua,- dalam hal ini keamanan- sebelum kebutuhan tingkat

pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

Pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan “koreksi” dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang. Pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan fondasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

Frederick Herzberg 's dengan *Hygiene and Motivation Theory* mengatakan bahwa ada dua faktor yang berhubungan dengan *job performance*. Berdasarkan penelitian Herzberg's tersebut, terdapat perbedaan antara faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dengan faktor yang dapat memotivasi pegawai. Berikut ini pendapat Herzberg tentang perbedaan kedua faktor tersebut:

“The first set of factors – hygiene factors, involve the job environment and those things that keep an employee coming back to work. For example, salary, safety and an employee’s relationship with their supervisor. Hygiene factors are extrinsic to an employee’s job and although they do not lead to higher levels of motivation, if they do not exist, then the employee will be dissatisfied.”

The second set of factors – motivators, involve what employees actually do at work. For example, their opportunities for growth, their level of responsibility and the amount of recognition they receive. These factors will motivate employees, lead to job satisfaction and make employees feel a sense of accomplishment in their work. All humans are different and have different factors that motivate them. The key for managers is finding out what motivates each of their employees”.

(Sumber: http://www.examtutor.com/business/resources/studyroom/people_and_organization, diunduh pada tanggal 2 Februari 2009, pukul 12.25 BBWI)

Selanjutnya Herzberg mengatakan bahwa:

“Simultaneously, hygiene factors and motivators lead to job satisfaction and pride in one’s work. Recognizing employees is one way to contribute to a

supportive work environment where employees feel valued and appreciated. By acknowledging and showing interest in an employee's performance and providing the tools and supports they need to do their job well, employees feel respected and valued, and in turn strive to do their best. A simple gesture of saying "great job" or "thank you" to an employee for their participation on a specific project or task makes them feel like a valuable contributor to the work unit and organization as a whole."

(Sumber: http://www.examstutor.com/business/resources/studyroom/people_and_organization, diunduh pada tanggal 2 Februari 2009, pukul 12.25 BBWI)

Teori motivasi higienis Herzberg (2001:169) dikemukakan bahwa hubungan seseorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja dapat sangat menentukan sukses atau kegagalan individu. Faktor-faktor yang mempengaruhi sikap pekerjaan yang terdiri dari faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan dikaitkan dengan kepuasan kerja. Sedangkan faktor ekstrinsik digambarkan seperti kebijakan dari pimpinan perusahaan, penyeliaan, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja. Faktor ekstrinsik disebut juga faktor higienis mempengaruhi ketidakpuasan kerja. Faktor higienis membantu individu untuk menghilangkan ketidaksenangan, sedangkan motivasi membuat individu senang dengan pekerjaannya.

Mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi ini, Herzberg (dalam Dipboye, 1994) mengemukakan Teori Dua-Faktor. Teori dua faktor terdiri dari dua faktor, yaitu faktor *motivator* dan faktor *hygiene*. Teori ini beranggapan setiap orang mempunyai dua macam kebutuhan, yaitu *hygiene* dan *motivator*. Kebutuhan *hygiene* terdiri dari faktor ekstrinsik yang ada dalam lingkungan kerja berupa kondisi kerja, pengawasan, dan penggajian. Kebutuhan *motivator* terdiri dari faktor intrinsik berupa aktualisasi diri, pengakuan, dan aktivitas kerja (Dipboye, 1994).

Menurut Herzberg (dalam Dipboye, 1994) ketika kebutuhan *hygiene* tidak terpenuhi, pekerja akan merasa tidak puas. Ketika kebutuhan *hygiene* terpenuhi, pekerja tidak akan merasa tidak puas. Jadi pemenuhan kebutuhan *hygiene* tidak menghasilkan pernyataan kepuasan, tapi lebih kepada kenetralan. Sebagai contoh, jika sampah di rumah tidak diambil oleh petugas sampah, maka seseorang akan

merasa sangat tidak puas, akan tetapi sebaliknya, jika sampah dikumpulkan oleh petugas sampah, maka orang tersebut akan biasa saja.

Ketika kebutuhan *motivator* terpenuhi, pekerja akan merasa puas; ketika tidak terpenuhi, pekerja akan merasa tidak puas. Sebagai contoh, ketika seorang pekerja mendapatkan aktualisasi diri dan tanggung jawab dari pekerjaannya, maka pekerja itu akan merasa puas. Akan tetapi jika pekerja yang bersangkutan tidak mendapatkan aktualisasi diri dan tanggung jawab dari pekerjaannya, pekerja tersebut akan merasa tidak puas. Jadi dalam teori *hygiene*, walaupun kebutuhan pekerja terpenuhi tidak akan tercipta kepuasan, sedangkan di dalam teori *motivator*, akan tercipta kepuasan.

Pada organisasi, teori dua faktor ini lebih banyak diterapkan pada masalah teori *motivator*, yaitu organisasi berusaha memberikan kepuasan kepada karyawannya dengan memberikan kesempatan untuk aktualisasi diri dan mendapatkan tanggung jawab dalam pekerjaannya, sedangkan sebelumnya biasanya organisasi hanya memperhatikan masalah-masalah yang berkaitan dengan *hygiene factor* saja. Di lain pihak bagi karyawan tetap, motivasi yang membuat mereka berprestasi adalah keinginan untuk mendapatkan kebutuhan aktualisasi diri.

Teori lain mengenai motivasi dikemukakan oleh David McClelland. Teori Motivasi David McClelland's dikenal dengan *needs-based motivational model*. David McClelland mengatakan bahwa:

“These needs are found to varying degrees in all workers and managers, and this mix of motivational needs characterises a person's or manager's style and behaviour, both in terms of being motivated, and in the management and motivation others.

“1. the need for achievement (n-ach)

The n-ach person is 'achievement motivated' and therefore seeks achievement, attainment of realistic but challenging goals, and advancement in the job. There is a strong need for feedback as to achievement and progress, and a need for a sense of accomplishment.

2. the need for authority and power (n-pow)

The n-pow person is 'authority motivated'. This driver produces a need to be influential, effective and to make an impact. There is a strong need to lead and for their ideas to prevail. There is also motivation and need towards increasing personal status and prestige.

3. the need for affiliation (n-affil)

The n-affil person is 'affiliation motivated', and has a need for friendly relationships and is motivated towards interaction with other people. The

affiliation driver produces motivation and need to be liked and held in popular regard. These people are team players.”

(Sumber: http://www.examtutor.com/business/resources/studyroom/people_and_organization, diunduh pada tanggal 2 Februari 2009, pukul 12.25 BBWI)

Selanjutnya McClelland mengatakan bahwa:

“That most people possess and exhibit a combination of these characteristics. Some people exhibit a strong bias to a particular motivational need, and this motivational or needs 'mix' consequently affects their behaviour and working/managing style. McClelland suggested that a strong n-affil 'affiliation-motivation' undermines a manager's objectivity, because of their need to be liked, and that this affects a manager's decision-making capability. A strong n-pow 'authority-motivation' will produce a determined work ethic and commitment to the organisation, and while n-pow people are attracted to the leadership role, they may not possess the required flexibility and people-centred skills. McClelland argues that n-ach people with strong 'achievement motivation' make the best leaders, although there can be a tendency to demand too much of their staff in the belief that they are all similarly and highly achievement-focused and results driven, which of course most people are not.”

(Sumber: http://www.examtutor.com/business/resources/studyroom/people_and_organization, diunduh pada tanggal 2 Februari 2009, , pukul 12.25 BBWI)

Menurut Mc Clelland (dalam Koswara, 1995) bahwa dalam diri manusia terdapat tiga macam motif, yaitu motif berprestasi (*needs for achievement*), motif untuk berafiliasi (*need for affiliation*) dan motif berkuasa (*needs for power*). Teori ini didasarkan atas:

- a) apabila seseorang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, sangat menyukai pekerjaan yang menantang, maka ia tidak percaya begitu saja padanasib baik karena ia yakin bahwa segala sesuatu akan diperoleh melalui usaha.
- b) mempunyai motif berafiliasi yang tinggi tercermin pada keinginan untuk menciptakan, memelihara dan mengembangkan hubungan dan suasana kebatinan dan perasaan saling menyenangkan antara sesama manusia. Ia tidak begitu saja memperoleh prestasi dalam organisasi. Biasanya orang seperti ini sering menjadi manajer atau entrepreneurship yang berhasil.

- c) Motivasi berkuasa, ia mendapat dorongan apabila ia dapat mengawasi dan mempengaruhi tindakan orang lain. Oleh karena itu ia perlu mempunyai motivasi untuk berkuasa, sebab kalau tidak akan kehilangan hak dan kewenangan untuk mengambil tindakan.

Teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG”. Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R = *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan). Makna tiga istilah tersebut apabila didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena “*Existence*” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; “*Relatedness*” senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “*Growth*” mengandung makna sama dengan “*self actualization*” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

- Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;
- Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan;
- Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya. Pendapat lain mengenai motivasi, yaitu menurut Kreitner dan Kinicki (2003:248), dikemukakan bahwa motivasi adalah proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Dapat diartikan bahwa motivasi meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.

Pandangan lain mengenai motivasi yaitu bahwa faktor motivasi sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena adalah tugas manajemen untuk menyalurkan motif-motif para karyawan secara efektif kearah tujuan keorganisasian. Menurut Hellriegel, et al, (1997:388-389), agar suatu organisasi menjadi efektif, maka organisasi tersebut perlu menangani masalah-masalah motivasional, berupa menstimulasi keputusan-keputusan untuk turut serta dengan organisasi yang bersangkutan, dan keputusan untuk berproduksi pada tempat kerja. Motivasi yang diharapkan dari pegawai adalah bahwa fungsi dari motivasi dan kemampuan tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila motivasi tinggi dengan didukung oleh kemampuan yang tinggi, maka kinerja pegawai juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya.

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "*Work And Motivation*" mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai "Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya. Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan mengatakan bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

Menurut As'ad (1995:45-46), motif individu dalam melakukan tugas pekerjaan memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Motif adalah majemuk, artinya dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama. Misalnya seorang karyawan yang melakukan kerja giat, dalam hal ini tidak hanya karena ingin lekas naik pangkat, tetapi juga ingin diakui dan dipuji, dapat upah yang tinggi dan sebagainya.
2. Motif yang berubah-ubah, artinya motif bagi seseorang seringkali mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya. Misalnya seorang karyawan pada suatu ketika menginginkan gaji yang tinggi, pada waktu lain dia menginginkan kondisi kerja yang menyenangkan dan sebagainya.
3. Motif yang berbeda-beda, artinya dua orang pekerja yang melakukan pekerjaan yang sama jenisnya, dengan kondisi kerja yang juga sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif. Misalnya seseorang menginginkan teman kerja yang baik, dan yang lain menginginkan kondisi kerja yang menyenangkan.
4. Beberapa motif tidak disadari oleh individu, artinya tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan (needs) yang muncul seringkali berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan di bawah sadarnya. Apabila dorongan dari dalam tersebut kuat sekali, menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri.

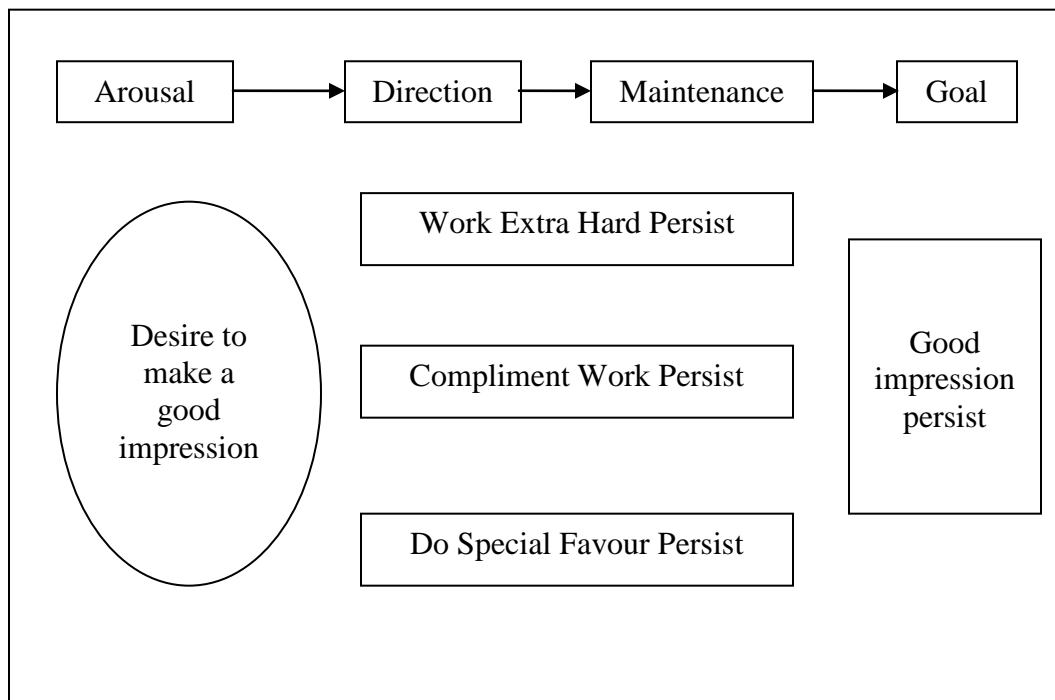
Sedangkan Davis dan Newstorm (1996:87-89) menjelaskan pola motivasi yang sangat penting sebagai berikut:

1. Motivasi prestasi (*achievement motivation*) adalah dorongan dari dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang memiliki dorongan ini ingin berkembang dan tumbuh, serta ingin maju menelusuri keberhasilan.
2. Motivasi afiliasi (*affiliation motivation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial, perbandingan antara pegawai yang bermotivasi karena prestasi dengan pegawai yang bermotif karena afiliasi, menggambarkan bagaimana kedua pola itu mempengaruhi perilaku. Orang-orang yang bermotivasi prestasi kerja lebih keras apabila penyelia mereka menyediakan penilaian rinci tentang perilaku kerja mereka. Akan tetapi orang-orang yang bermotif afiliasi bekerja lebih bagus apabila mereka dipuji karena sikap dan kerjasama yang menyenangkan.
3. Motivasi kompetensi (*competence motivation*) adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah dan berusaha keras untuk inovatif. Yang paling penting mereka mendapatkan keuntungan dari pengalaman mereka.
4. Motivasi kekuasaan (*power motivation*) adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan merubah situasi. Orang-orang yang

bermotif kekuasaan ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul resiko untuk melakukan hal itu.

Grenberg dan Baron (1995:26) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang timbul, mengarahkan dan memelihara tingkah laku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Adapun prosesnya digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.4
Proses motivasi menurut Grenberg dan Baron



Sumber: Grenberg dan Baron (1995:26)

Paparan gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut, bahwa motivasi bermula dari rangsangan untuk mempengaruhi perilaku seseorang. Keinginan tersebut melalui proses persepsi yang diterima seseorang. Persepsi ini ditentukan oleh kepribadian, sikap, pengalaman masa lampau dan harapan masa datang. Selanjutnya apa yang diterima diberi arti oleh yang bersangkutan menurut minat dan keinginan (faktor intrinsik). Minat ini mendorongnya untuk juga mencari informasi yang akan digunakan untuk mengembangkan alternatif-alternatif tindakan (A1, A2, ...An), dan pemilihan tindakan. Berdasarkan tindakan ini selanjutnya individu melakukan evaluasi, yaitu membandingkan hasil yang dicapainya.

Perilaku motivasi merupakan unsur manusia dalam manajemen, sebagaimana diungkapkan oleh Sarwoto (1991:36), disampaikan bahwa motivasi adalah yang tergolong paling erat hubungannya dengan unsur manusia, bahkan tidak salah bila dikatakan motivasi adalah masalah manusia dalam manajemen (*managerial human problem*). Motivasi menurut Pattanayak (1997:115) merupakan keinginan untuk menggapai upaya yang lebih tinggi yang tertuju pada tujuan organisasi, dikondisikan oleh keinginan upaya untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

2.1.7 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Pimpinan organisasi dituntut untuk lebih memahami pola motivasi tersebut, karena dengan pemahaman pola motivasi, pimpinan organisasi dapat menilai sikap dan perilaku para pegawainya, dapat mengelola pegawai yang berbeda-beda pola motivasinya. Dalam organisasi, pola motivasi kerja para pegawai diperlukan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerjanya. Keberhasilan suatu organisasi dalam peningkatan kinerjanya, sangat tergantung pada motivasi kerja para pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Hanya dengan motivasi kerja yang tinggi, para pegawai melakukan upaya dengan seluruh kemampuan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Motivasi kerja sebagai dorongan keinginan yang mempengaruhi perilaku pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kemampuannya untuk mendapatkan hasil secara optimal. Karena ada keyakinan bahwa dengan prestasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya akan diperoleh manfaat bagi kariernya. Pegawai yang memiliki keinginan pengembangan kariernya dalam organisasi, akan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga selalu berusaha meningkatkan kinerjanya.

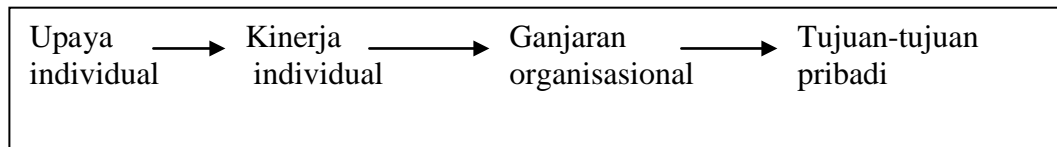
Kinerja pegawai sangat ditentukan oleh interaksi antara motivasi dan kemampuan. Motivasi kerja sebagai kekuatan pendorong yang menggerakkan pegawai melaksanakan tugas pekerjaannya, kemampuan untuk menentukan apakah tugas pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik oleh seorang pegawai yang memiliki kemampuan yang baik untuk melaksanakan tugas pekerjaannya tetapi tidak memiliki

dorongan atau tingkat motivasi yang rendah, tentu tidak akan memperoleh hasil pekerjaan yang baik dan optimal. Demikian pula halnya apabila seorang pegawai memiliki tingkat motivasi yang tinggi dan dorongan yang kuat untuk melaksanakan tugas pekerjaannya, tetapi tidak memiliki kemampuan tentu akan menghasilkan kinerja yang rendah pula. Jadi kinerja dapat ditingkatkan apabila ada kemampuan kerja atau kompetensi dan yang didorong oleh motivasi kerja. Dengan demikian upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, motivasi kerja menjadi faktor yang sangat penting.

Kuatnya kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu (Vroom dalam Robins, 2003:301). Motivasi mengarah pada keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan dikeluarkan dalam suatu situasi tugas tertentu, disebut Teori Harapan. Teori Harapan memfokuskan pada tiga hubungan seperti terlihat di bawah ini:

Gambar 2.5

Teori Harapan Menurut Vroom



Sumber: Vroom dalam Robins (2003:301)

Jadi ada:

- Hubungan upaya-kinerja
- Hubungan kinerja-ganjaran
- Hubungan ganjaran-tujuan pribadi

Teori harapan dapat disimpulkan betapa pentingnya ganjaran disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan. Perlu mengindividualisasikan ganjaran dengan memahami tujuan-tujuan individu karyawan serta efek motivasional dari perbedaan ganjaran.

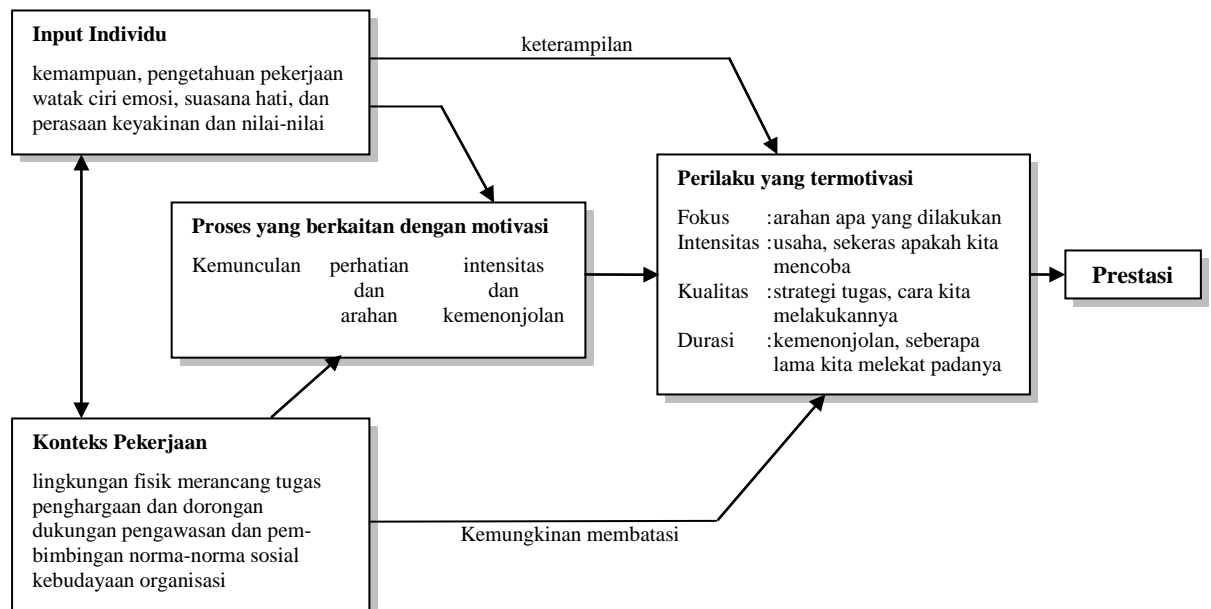
Motivasi dalam suatu pendekatan diagnostik menurut Nadler dan Lawler III (1977:7):

”Motivation leads to an observed level to effort alone, however is not enough. Performance results from a combination of the effort an individual puts forth and the level of ability which reflecting skill, training, information, etc.”

Motivasi dapat mengarahkan pada suatu pengamatan tingkat upaya individu. Sedangkan upaya saja tidak cukup. Hasil kinerja dari suatu kombinasi dari upaya yang meletakkan keempat tingkat kemampuan yang direfleksikan.

Penelitian perilaku organisasi yang dilakukan oleh Mitchell dalam Kreitner dan Kinicki (2000:249), mengusulkan suatu konsep model yang menjelaskan bagaimana motivasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja. Para karyawan lebih cenderung termotivasi apabila prestasi kerjanya diakui dan diberi penghargaan yang setimpal. Bagaimana motivasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja dapat dilihat dalam gambar 2.6 berikut:

Gambar 2.6
Motivasi Mempengaruhi Perilaku dan Prestasi Kerja



Sumber : Diadaptasi dari TR. Mitchell, (1997:63) *”Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts”*, dalam *research in Organizational Behaviour* (volig), eds LL Cummings dan BM Staw, Greenwich, CT:JAI Press.

Beberapa pengertian dan pendapat mengenai motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang dan usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi, motivasi merupakan factor berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena dengan motivasi diharapkan setiap orang mau bekerja keras dan antusias dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sehubungan dengan itu peranan organisasi dan manajemen sangat menentukan untuk dapat memotivasi pegawainya. Pimpinan harus berupaya mengetahui dan memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan. Dengan motivasi kerja yang tinggi diharapkan para pegawai dapat menampilkan kinerja yang optimal sesuai dengan yang diharapkan.

2.1.8 Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja

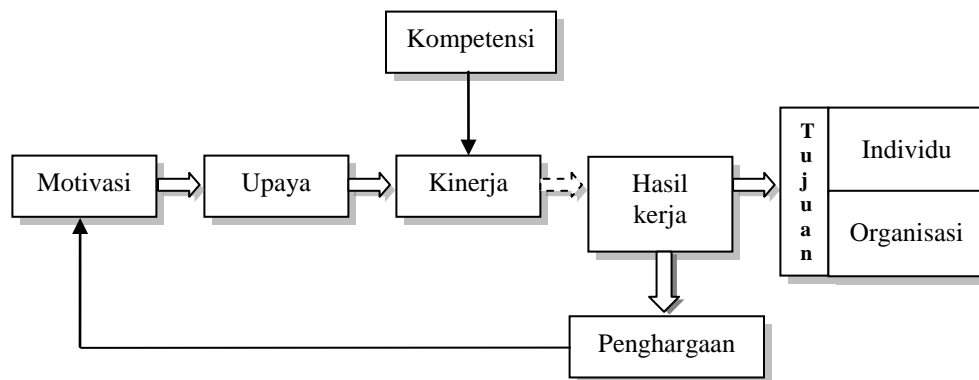
Organisasi yang mampu bersaing di masa yang akan datang adalah suatu organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang berbasis pengetahuan (*knowledge based workers*). Paradigma *comparative advantage* yang mengandalkan tenaga kerja yang banyak dan murah akan tidak relevan lagi menghadapi globalisasi. Paradigma *comparative advantage* yang bertumpu pada *skill* akan menjadi tuntutan kebutuhan organisasi di masa yang akan datang, karena kualitas suatu barang, jasa dan pelayanan akan sangat tergantung pada unsur manusianya (Surya Dharma, *Usahawan XXVII*, 1998:20).

Dapat dikatakan bahwa kinerja tidak terlepas dari faktor sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam unjuk kerjanya. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi perlu mendapat dukungan yang dapat dibangkitkan dari suatu keadaan baik internal maupun eksternal individu yang bersangkutan. Sumber daya manusia yang berkualitas menjadi tuntutan organisasi sekarang ini baik di sektor swasta maupun di sektor pemerintah (publik), sedangkan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas perlu memperhatikan proses perencanaan Sumber Daya Manusia yang diperlukan. Motivasi sebagai proses pemberian dorongan adalah

serangkaian aktivitas yang harus dilalui atau dilakukan untuk menumbuhkan dorongan kepada pegawai untuk bekerja sejalan dengan tujuan organisasi.

Dikaitkan dengan berbagai pendapat tentang motivasi dapat diasumsikan bahwa motivasi yang tinggi sebagai akibat dari kepuasan kerja akan menunjukkan kinerja yang tinggi. Pengaruh motivasi terhadap kinerja seorang pegawai menjadikan motivasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kinerja. Lebih lanjut bahwa motivasi perilaku secara langsung dipengaruhi oleh kompetensi serta keterampilan dan faktor konteks pekerjaan. Oleh karena itu besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai menjadikan motivasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen Sumber Daya Manusia. Keterkaitan motivasi dengan kinerja memberikan harapan atau tujuan individu maupun organisasi, dapat dilihat pada gambar 2.7:

Gambar 2.7
Kaitan Kompetensi, dan Motivasi dengan Kinerja



Sumber: Disarikan dari hasil studi pustaka, Toruan (2004:74)

Motivasi sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja menjadi sangat relevan dalam sistem manajemen kinerja baik bagi individu sendiri maupun bagi organisasi. Motivasi sebagai proses pemberian dorongan adalah serangkaian aktivitas yang harus dilalui atau dilakukan untuk menumbuhkan dorongan kepada pegawai untuk bekerja sejalan dengan tujuan organisasi. Motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang dan usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang

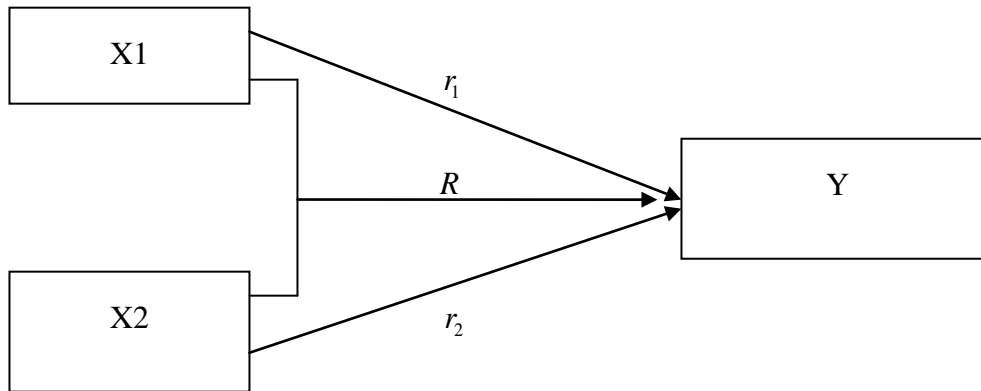
tergerak untuk melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi, motivasi merupakan faktor berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena dengan motivasi diharapkan seseorang mau bekerja keras dan antusias dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan yang dikehendaki.

2.2 Model Analisis

Berdasarkan tinjauan teoritis tentang kinerja, kompetensi dan motivasi sebagaimana telah diuraikan di atas, selanjutnya penulis mencoba membuat kerangka pemikiran penelitian. Dengan kerangka penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai keterkaitan variabel-variabel yang diteliti.

Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya secara legal dalam rangka pencapaian tujuan organisasi maupun tujuan individu pegawai. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang diduga cukup dominan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan Eselon IV di Sekretariat Negara RI, yaitu kompetensi dan motivasi. Faktot-faktor tersebut saling terkait satu dengan lainnya terhadap pengaruh kinerja pejabat struktural. Dengan demikian faktor-faktor tersebut mempunyai hubungan yang dapat dipadukan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Kerangka pikir penelitian hubungan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja akan terlihat seperti pada gambar 2.8 sebagai berikut:

Gambar 2.8
Model Analisis
Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja



Sumber: Hasil Penelitian, Februari, 2009.

Keterangan:

X1 : Variabel kompetensi

X2 : Variabel Motivasi

Y : Variabel Kinerja

r_1 : Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

r_2 : Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

R : Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis tentang kinerja, kompetensi dan motivasi, hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Ho1: Tidak ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI
Ha1: Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI
2. Ho2: Tidak ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI
Ha2: Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI

3. Ho3: Tidak ada pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI

Ha3: Ada pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI

Operasionalisasi Konsep

Penelitian ini menyajikan variabel kompetensi dan motivasi yang mempengaruhi kinerja pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia, yang dimensi-dimensinya dapat dijelaskan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1
Operasionalisasi Konsep

Permasalahan Penelitian	Variabel	Dimensi	Teori	Sumber Data	Skala
Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI	Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> - Kuantitas Pekerjaan <i>(Quantity of work)</i> - Kualitas Pekerjaan <i>(Quality of Work)</i> - Pengetahuan Jabatan <i>(Job knowledge)</i> - Kreativitas <i>(Creativeness)</i> - Kerja sama <i>(Cooperation)</i> - Saling ketergantungan <i>(Dependability)</i> - Inisiatif <i>(Initiative)</i> - Kualitas diri <i>(Personal Quality)</i> 	Gomez	Kuesioner	Interval

	Kompe- tensi	<ul style="list-style-type: none"> - Motif (<i>Motives</i>) - Sifat (<i>Traits</i>) - Konsep diri (<i>Self concept</i>) - Pengetahuan (<i>Knowledge</i>) - Keterampilan (<i>Skill</i>) 	Spencer and Spencer	Kuesioner	Interval
	Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan diri (<i>Personal growth</i>) - Tanggung jawab (<i>Responsibility</i>) - Kebanggaan dalam bekerja (<i>Pride in work</i>) - Pencapaian tugas (<i>Achievements</i>) - Pengakuan (<i>Recognition</i>) - Pengembangan Karir (<i>Growth and career advancement</i>) - Tantangan Bekerja (<i>Challenging work</i>) 	Frederick Herzberg	Kuesioner	Interval

Sumber: Spencer & Spencer dalam bukunya "Competence at Work", 1993, Frederick Herzberg, dan Gomez

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Teori kinerja yang digunakan adalah teori yang dikemukakan oleh Gomez. Dimensi-dimensi kinerja dalam

penelitian ini adalah kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan jabatan, kreativitas, kerja sama, saling ketergantungan, inisiatif, dan kualitas diri.

Kompetensi adalah karakter sikap dan perilaku atau kemampuan pekerja yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, kosep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Teori kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karakteristik kompetensi individu yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer. Dimensi-dimensi kompetensi dalam penelitian ini adalah motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan.

Motivasi adalah proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain dapat diartikan bahwa motivasi dapat meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Teori motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori motivasi intrinsik yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Dimensi-dimensi motivasi dalam penelitian ini adalah pengembangan diri, tanggung jawab, kebanggaan dalam bekerja, pencapaian tugas, pengakuan, pengembangan karir, dan tantangan dalam bekerja.

Pengembangan sumber daya manusia adalah merupakan proses untuk meningkatkan pengetahuan manusia, keahlian dan keterampilan serta kemampuan orang-orang dalam suatu masyarakat dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dimensi-dimensi dari teori kompetensi, motivasi dan kinerja yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian "Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI." Diharapkan dengan mengetahui pelaksanaan kompetensi dan motivasi serta kinerja di Sekretariat Negara RI, maka pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan organisasi dapat terwujud.