

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Organisasi Berbasis Kekuatan**

Ciri dari organisasi yang berbasis kekuatan adalah memilih sumber daya manusia berdasarkan bakat yang dimiliki. Apabila bakat yang dimiliki telah didukung oleh pengetahuan dan keterampilan (kekuatan), maka karyawan tersebut mampu berkinerja maksimal secara konsisten.

Mengacu pada Gallup, Royani (2007) menyimpulkan bahwa organisasi berbasis kekuatan adalah organisasi yang memilih sumber daya manusia berdasarkan bakat yang dimiliki, merumuskan ekspektasi dengan mendefinisikan hasil yang jelas, memberikan motivasi dengan memfokus pada kekuatan, dan membantu mereka menemukan jalan pengembangan yang benar.

Pada saat perekrutan, hal utama yang dilakukan pada organisasi berbasis kekuatan adalah bakat yang dimiliki sumber daya manusianya, sedangkan keterampilan dan pengetahuan hanya sebagai tambahan saja. Maka, untuk mengetahui bakat yang dimiliki, dilakukanlah pengukuran bakat tersebut.

Sudah ratusan tahun manusia dinasehati agar menjadi diri sendiri atau be yourself. Namun, sampai saat ini istilah 'menemukan diri sendiri' masih saja menjadi misteri sehingga nasehat di atas seakan hanya mimpi saja. Kalau saja kita bisa mengetahui siapa diri kita dan untuk apa kita diciptakan, maka disanalah kita akan menemukan jalan kesuksesan kita yang sebenarnya.

Sesungguhnya setiap perancang (pencipta) memiliki maksud (purpose) dan tujuan ketika merancang atau menciptakannya. Kita bisa mengetahui maksud dan tujuan dari perancang (pencipta) dengan melihat hasil rancangan atau produk ciptaannya. Misalnya rancangan sebuah mobil, bila kita melihat suatu mobil dengan kursi sebanyak 40 buah, maka kita tahu bahwa maksud perancangnya adalah membuat mobil untuk mengangkut banyak penumpang. Bila kita lihat rancangan mobil menggunakan bak dibelakangnya, maka kita menyebutnya untuk alat angkut barang.

Bagaimana dengan penciptaan manusia? Seperti halnya mobil dibuat untuk mengangkut benda dari satu tempat ketempat lain, maka manusia diciptakan untuk memberi manfaat atau kontribusi bagi lingkungan atau orang lain. Manusia juga diciptakan dengan rancangan atau fitur yang berbeda-beda. Tuhan pasti memiliki maksud dan tujuan tertentu dengan menciptakan manusia dengan bentuk dan rupa yang berbeda-beda. Bahkan dalam ukuran jumlah bisa dengan bilangan tak terhingga, sepanjang jumlah manusia yang pernah hidup di muka bumi. Manusia memang sangat unik, tidak ada duanya karena walaupun sudah milyaran manusia diciptakan di dunia, tidak ada satupun yang sama walau kembar sekalipun. Begitu uniknya sehingga sebenarnya masing-masing orang adalah Very Special Limited Edition.

Bagaimana kita tahu keunikan kita? Apa yang berbeda dan unik antara satu manusia dengan lainnya? Jawabannya adalah sifat atau personality. Analogi dengan mobil yang memiliki fitur (rancangan) tertentu agar memberi manfaat tertentu. Demikian juga dengan rancangan atau bentuk rupa manusia yang sangat beragam. Bisa dipastikan memiliki manfaat yang berbeda-beda. Disamping berbeda dalam warna kulit, bentuk wajah, rambut, tinggi, bentuk sidik jari, dan lain sebagainya, ada fitur yang unik lain yang kita miliki dan berbeda satu sama lainnya. Fitur ini terutama berhubungan dengan sifat atau personality.

Lebih lanjut, personality yang dimaksud disini adalah personality yang bermanfaat atau personality yang produktif. Personality yang produktif inilah yang selanjutnya disebut dengan TALENT.

Talenta dalam arti luas merupakan potensi diri. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia merupakan pemberian Tuhan yang paling berharga, namun sering kita melupakannya. Sudah sejauh mana kita mengenalinya? Setiap manusia memiliki potensi-potensi baik berupa keterbatasan maupun kelebihan. Namun umumnya manusia terkungkung untuk mengatasi keterbatasan-keterbatasan pada dirinya dibandingkan mengembangkan potensi kekuatan yang dimilikinya. Banyak manusia yang tumbuh, berkembang dan menjadi ahli akan apa yang menjadi keterbatasannya sedangkan apa yang menjadi potensi kekuatannya tetap tertidur dalam dirinya dan bahkan terabaikan. Kecenderungan ini muncul karena adanya pemikiran bahwa untuk menjadi pribadi yang sukses maka tidak boleh memiliki kelemahan. Pada esensinya memiliki kelemahan adalah hal yang wajar mengingat tidak ada manusia yang

sempurna di dunia ini. Hal utama yang perlu diingat adalah bahwa setiap manusia pasti memiliki kelebihan, suatu kekuatan unik yang berbeda dengan yang lain dan semuanya harus diawali dengan penemuan diri.

## 2.2 Definisi Manajemen Talenta

Manajemen talenta telah didefinisikan dengan berbagai uraian dalam beberapa versi. Di antaranya adalah sebagai berikut:

- Identifikasi, pengembangan dan manajemen portofolio talenta yaitu jumlah, tipe dan kualitas para karyawan yang akan mencapai sasaran operasional strategis perusahaan secara efektif. Fokusnya adalah pada pentingnya melakukan identifikasi terhadap portofolio talenta yang optimal, dengan menghitung dampak investasi pada kemampuan perusahaan untuk mencapai sasaran strategik dan operasional yang sesuai atau melebihi dari yang diharapkan. (Knez & Ruse, dalam Berger & Berger 2004, 231)
- *An integrated set of corporate initiatives aimed at improving the calibre, availability and flexible utilization of exceptionally capable (high potential) employee who can have a disproportionate impact on business performance* (Smilansky, 2006)

Proses ini harus terintegrasi dengan proses regular manajemen sumber daya manusia. Proses manajemen talenta didesain untuk memastikan bahwa bisnis mengembangkan keunggulan kompetitifnya melalui utilisasi optimal sekelompok kecil individu dalam posisi kunci kepemimpinan. Kedua definisi di atas menyatakan bahwa manajemen talenta pada dasarnya adalah gabungan inisiatif yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan keunggulan bisnisnya dengan mengoptimalkan karyawan bertalenta. Kuncinya adalah pada proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan bertalenta untuk dapat terus menciptakan keunggulan bisnis bagi perusahaan.

Untuk memudahkan penulisan tesis ini selanjutnya, maka penulis akan mengambil definisi manajemen talenta sebagai: “serangkaian inisiatif perusahaan yang bertujuan untuk mengoptimalkan sumber daya karyawan bertalenta dalam menghasilkan dampak optimal bagi kinerja perusahaan”.

### 2.3 Pentingnya Pengembangan Karyawan dalam Manajemen Talenta

Manajemen talenta saat ini dirasakan sangat penting. Survei dari berbagai lembaga dunia dan wacana dari beberapa penulis mengidentifikasi bahwa karyawan bertalenta dan pemimpin semakin hari semakin sulit dicari. Kutipan-kutipan berikut akan memperlihatkan mengapa dan betapa manajemen talenta dan pengembangan kepemimpinan dilihat semakin penting. Riset yang dilakukan Boston Consulting Group (2008) di beberapa benua dengan judul “*Creating People Advantage – How to address HR Challenges Worldwide through 2015*” menyimpulkan beberapa hal :

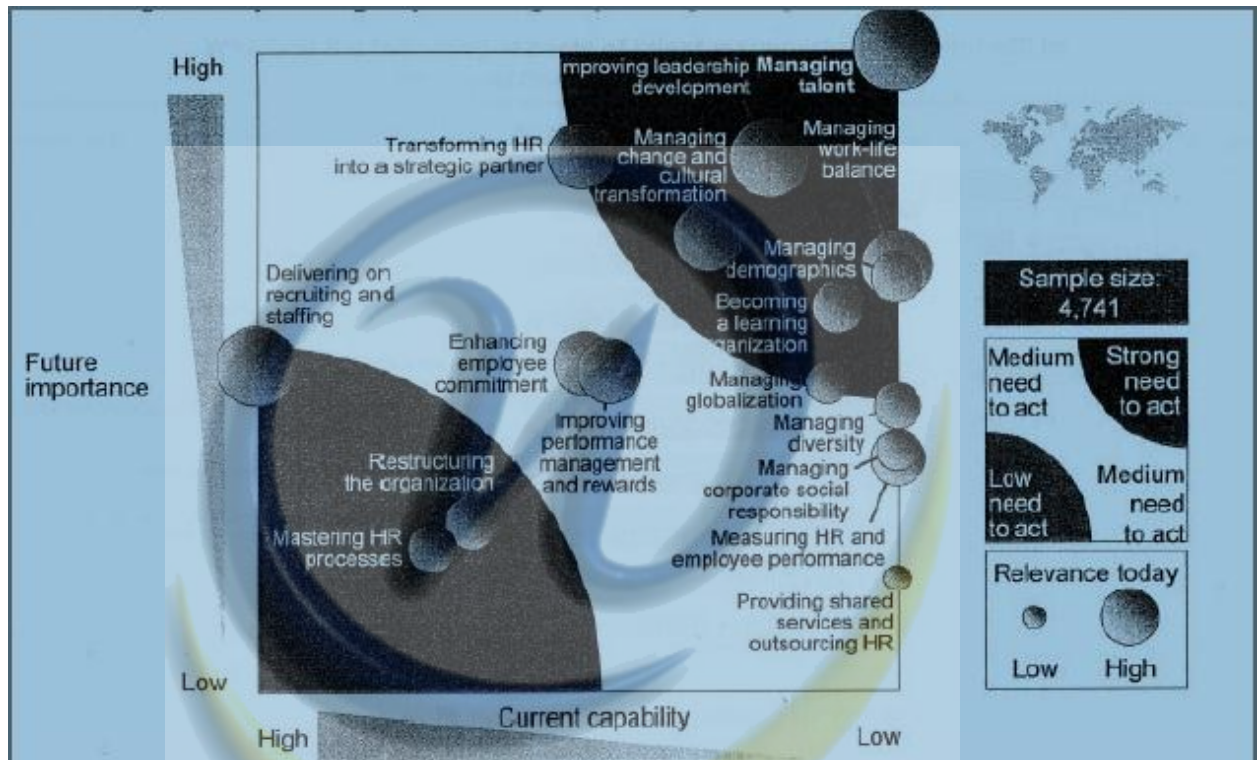
- Karyawan bertalenta dan kepemimpinan akan menjadi sumber daya yang semakin langka
- Usia angkatan kerja secara rata-rata akan semakin tua, dan kini orang berkecenderungan untuk memiliki lebih sedikit anak
- Perusahaan-perusahaan akan bergerak menjadi organisasi global
- Kebutuhan emosional karyawan akan semakin penting dari sebelumnya

Data lain yang menarik berkaitan dengan manajemen talenta ini adalah research dari McKinsey (2001) yang juga mengungkapkan beberapa hal yang menarik:

- a) Pertumbuhan perusahaan terbatas karena tidak cukupnya karyawan bertalenta yang tepat.
- b) Perusahaan kekurangan pimpinan bertalenta.
- c) Dalam lima tahun, rata-rata perusahaan akan kehilangan 30% dari staf eksekutifnya.
- d) Tingkat kesalahan tinggi (40-50%) ketika karyawan eksekutif bertalenta dibajak dari luar perusahaan
- e) Dua pertiga karyawan memiliki tingkat kepercayaan yang rendah sampai menengah akan pimpinan puncak mereka. Tiga perempat di antara eksekutif mereka juga berkata sama,
- f) Karyawan menyatakan bahwa kepemimpinan perusahaan menjadi faktor utama kepuasan bekerja, komitmen dan faktor penahan dalam perusahaan.
- g) Karyawan paling menghargai kualitas kejujuran dan integritas pada pemimpin

- h) Hanya satu persen perusahaan yang menyatakan suksesi dalam perusahaan mereka adalah sangat baik, sementara dua pertiga di antaranya menyatakan buruk atau biasa saja.

Terlihat bahwa kebanyakan organisasi masih belum memiliki kemampuan dalam pengelolaan karyawan bertalenta, sehingga kelangkaan kepemimpinan banyak terjadi dalam organisasi. BCG global study : Creating People Advantage: Key Challenge through 2015 (2008) memaparkan hasil surveinya sebagai berikut :



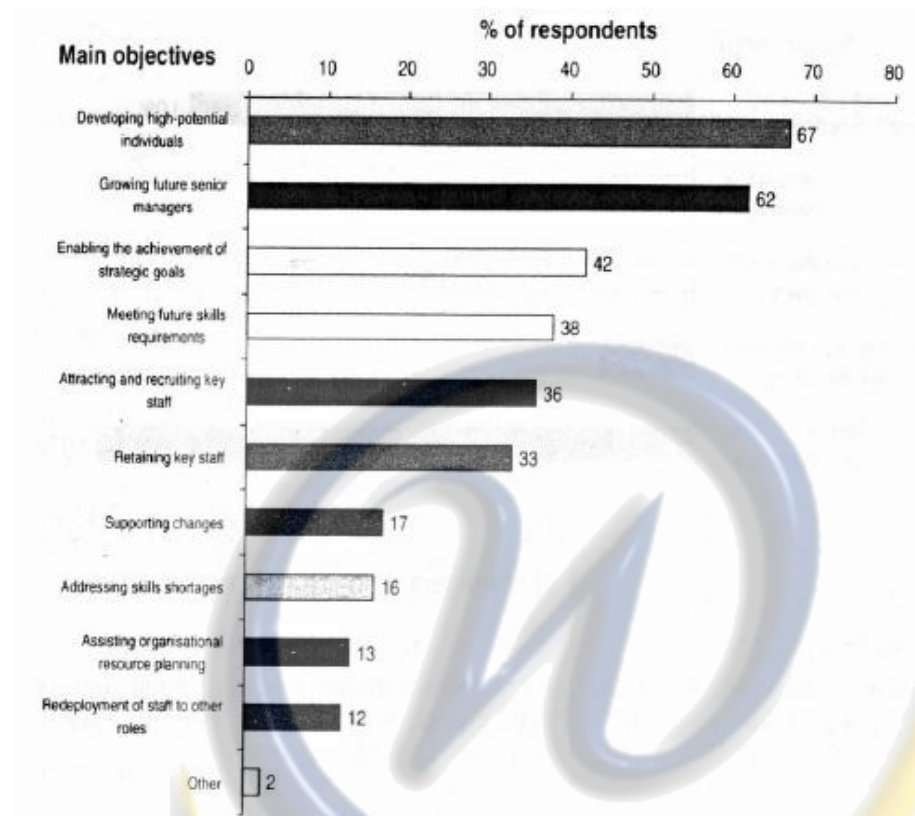
Gambar 2.1. Riset BCG tentang Isu Global Dalam Sumber Daya Manusia Sumber : The Boston Consulting Group Research (2008)

Mengacu dari gambar di atas, terlihat bahwa ada tiga hal utama yang perlu menjadi fokus perhatian saat ini di bidang sumber daya manusia dikarenakan kepentingannya di masa depan yang tinggi sementara kemampuan saat ini masih rendah. Adapun ketiga hal tersebut adalah :

- Pengelolaan karyawan bertalenta
- Memperbaiki pengembangan kepemimpinan
- Pengelolaan keseimbangan pekerjaan-kehidupan pribadi

Lagi-lagi dapat kita lihat bahwa pengelolaan karyawan bertalenta dan pengembangan kepemimpinan menjadi fokus utama di bidang sumber daya manusia

saat ini. Dalam manajemen talenta, hal yang terpenting adalah pengembangan karyawan bertalenta (CIPD, 2006). Dua pertiga dari responden menyatakan bahwa dalam manajemen talenta, fokus mereka adalah pada pengembangan talenta. Berikut ini adalah grafik hasil surveinya :



Gambar 2.2. Pentingnya Pengembangan Manajemen Talenta Sumber: Smilansky (2006 : 12)

Dari keseluruhan hasil survei dan riset di atas dapat terlihat jelas betapa pentingnya manajemen talenta dalam perusahaan saat ini. Komponen terbesar dalam manajemen talenta yang menjadi perhatian kini adalah pada pengembangan karyawan bertalenta.

#### 2.4 Pengukuran Bakat Menggunakan Metode Gallup

Sebuah organisasi yang berbasis kekuatan, memilih sumber daya manusianya berdasarkan bakat yang dimilikinya. Untuk mengetahui tema utama yang dimiliki sumber daya manusianya, maka diperlukan alat untuk mengetahui bakat-bakat dominan yang dimiliki setiap sumber daya manusianya.

Organisasi Gallup telah menciptakan suatu alat yang dapat digunakan untuk mengetahui tema utama seseorang. Alat tersebut berbasis komputerisasi, yang dapat

digunakan setiap orang secara online. Dengan cara menampilkan beberapa pernyataan berdasarkan 34 tema bakat yang telah ditemukannya, yang kemudian harus dijawab secara cepat. Apabila telah selesai menjawab seluruh pernyataan maka akan muncul 6 bakat dominan yang disebut Tema Utama (Smith dan Rutigliano, 2007)

#### **2.4.1 Pengertian Bakat**

Terdapat beberapa definisi yang menjelaskan tentang bakat. Bakat, pengetahuan dan keterampilan merupakan bagian dari kekuatan. Ubaydillah (2006) menjelaskan bahwa bakat adalah kelebihan / keunggulan alamiah yang melekat pada diri kita dan menjadi pembeda antara kita dengan orang lain.

Sedangkan McClelland (1958) menjelaskan bahwa *sometimes talent refers to an aptitude or ability in the person, and sometimes it refers to talented performance by the person-i.e., behavior which goes beyond the ordinary meeting some criterion of desirability* (hal. 1)

Definisi lain menerangkan bahwa bakat adalah suatu pola yang terus menerus berulang dari pikiran, perasaan atau perilaku seseorang yang dapat diterapkan secara produktif (Smith dan Rutigliano, 2007, hal. 61).

Royani (2007, hal. 18) mengatakan bahwa bakat adalah peranan-peranan tertentu yang kalau kita melakukannya secara kontinyu akan membuat kita menjadi semakin kuat.

Bradford Smart, Top Grading dalam Suratna (2007, hal. 17) menyatakan bahwa *the single important driver of organizational performance and individual managerial success is talent.*

Dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bakat merupakan suatu pola pikir yang bersifat alamiah, yang tidak akan berubah dan dapat dipergunakan secara produktif

#### **2.4.2 Tema-Tema Bakat**

Gallup menggunakan ke 34 temanya untuk mengukur tema utama seseorang. Menurut Smith dan Rutigliano (2007) menyimpulkan bahwa terdapat 34 tema bakat yang terkait dengan peran seseorang, diantaranya :

### 1. Achiever

Tema ini menggambarkan seseorang yang memiliki stamina tinggi, dan pekerja keras. Ia mendapatkan kepuasan dari kesibukan dan produktivitas. Hampir seluruh waktunya digunakan untuk bekerja dan menghasilkan sesuatu, hingga waktu luangnya pun digunakan untuk bekerja dan menghasilkan sesuatu.

### 2. Activator

Tema ini menggambarkan seseorang yang senang melakukan banyak aktivitas. Hal tersebut dikarenakan ia mampu merealisasikan ide-ide atau gagasannya menjadi suatu tindakan. Mereka bukanlah orang yang bermulut besar. Apabila tindakan yang diambilnya salah, maka ia akan menganggapnya sebagai suatu proses pembelajaran. Selain itu, mereka cenderung orang yang tidak sabaran.

### 3. Adaptability

Tema ini menggambarkan seseorang yang mudah menyesuaikan diri dan tenang dalam menghadapi situasi mendadak yang tidak sesuai dengan rencana.

### 4. Analytical

Tema ini menggambarkan seseorang yang menyukai informasi dan data. Ia senang dalam mencari kaitan antara data yang satu dengan yang lainnya, guna mencari penjelasan dan sebab mengapa sesuatu bisa terjadi. Ia pun memiliki kemampuan untuk mencari tahu faktor-faktor yang mempengaruhi situasi tersebut. Selain itu, mereka cenderung mempelajari terlebih dahulu pendapat apapun yang diterimanya, dimana pendapat tersebut harus memiliki teori-teori yang mendasarinya.

### 5. Arranger

Tema ini menggambarkan seseorang yang senang menyusun atau mengatur segala sumber daya agar pekerjaannya lebih mudah dan lebih cepat. Ia adalah orang yang terorganisir, tetapi juga fleksibel.



## 6. Belief

Tema ini menggambarkan seseorang yang senang melayani dan mendahulukan orang lain. Ia mampu menyusun segala sesuatunya berdasarkan prioritas.

## 7. Command

Tema ini menggambarkan seseorang yang tidak pernah ragu-ragu dalam mengemukakan pendapatnya. Pada saat pendapatnya disampaikan, mereka akan berusaha menyakinkan seseorang yang belum memahami maksud pendapatnya dengan cara memberikan fakta atau kebenaran dari pendapatnya. Selain itu, mereka cenderung berani mengambil resiko dan bertatap muka secara langsung.

## 8. Communication

Tema ini menggambarkan seseorang yang mampu menyampaikan apa yang diketahuinya dengan cara yang mudah dimengerti. Selain itu, mereka adalah seorang lawan bicara dan presenter yang baik.

## 9. Competition

Tema ini menggambarkan seseorang yang selalu mengukur kemajuan dirinya dengan hasil kerja orang lain. Ia pun senang bersaing dan tidak puas apabila tidak ada pesaing dalam mengukur hasil kerjanya. Selain itu, mereka cenderung berusaha menjadi nomor satu dan ambisius.

## 10. Connectedness

Tema ini menggambarkan seseorang yang merasa memiliki keterkaitan dengan ciptaan Tuhan lainnya, sehingga setiap kejadian dianggapnya selalu mengandung hikmah. Selain itu, mereka meyakini bahwa suatu kebetulan itu merupakan peluang yang kemungkinannya sangat kecil. Dia beranggapan bahwa setiap kejadian ada penyebabnya.

### 11. Consistency

Tema ini menggambarkan seseorang yang sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dan tidak ada yang boleh memiliki hak lebih hanya karena hubungan kedekatan atau kekeluargaan. Ia selalu berusaha untuk bertindak adil.

### 12. Context

Tema ini menggambarkan seseorang yang memanfaatkan pengalaman untuk mengambil keputusan. Baginya pengalaman adalah guru terbaiknya. Ia akan memberi solusi kepada orang lain berdasarkan pengalaman yang ia dapatkan dari orang lain, melihat maupun yang pernah ia alami.

### 13. Deliberative

Tema ini menggambarkan seseorang yang sangat berhati-hati dalam mengambil keputusan atau menentukan pilihan. Ia tidak berani mengambil resiko, sehingga ia selalu mengantisipasi kesalahan yang memiliki kemungkinan untuk muncul. Selain itu, mereka cenderung waspada dan terkesan curiga.

### 14. Developer

Tema ini menggambarkan seseorang yang mampu mengenali potensi yang dimiliki oleh diri seseorang. Ia senang membantu seseorang dalam pencapaian tujuan-tujuannya dan ia pun senang melihat orang lain mengalami kemajuan dalam hal apapun.

### 15. Discipline

Tema ini menggambarkan seseorang yang rapih dalam bekerja. Ia orang yang sangat teratur dan terencana. Ia pun menikmati bekerja dalam struktur dan rutinitas. Selain itu, mereka selalu berusaha mencapai keakuratan dan sangat mementingkan ketepatan dan batas waktu. Orang ini sulit menerima hal-hal yang tidak sesuai dengan rencana awal yang telah dibuatnya.

## 16. Empathy

Tema ini menggambarkan seseorang yang mampu merasakan perasaan orang lain, membayangkan dirinya berada di posisi orang lain. Selain itu, mereka adalah seorang pendengar setia.

## 17. Focus

Tema ini menggambarkan seseorang yang bekerja dengan tujuan. Ia melakukan tindakan selama tindakannya itu tidak melenceng dari tujuan utama. Ia pun mampu mengambil tindakan berdasarkan prioritas.

## 18. Futuristic

Tema ini menggambarkan seseorang yang terinspirasi oleh apa yang akan terjadi di masa datang dan apa yang bisa dilakukannya. Sehingga visinya itu mampu menginspirasi seseorang.

## 19. Harmony

Tema ini menggambarkan seseorang yang mempunyai kemampuan yang bagus dalam memberi masukan atau nasehat yang mendamaikan atau menenangkan orang lain. Orang yang memiliki tema ini sangat tidak menyukai terjadinya konflik dan selalu mencari jalan tengah dari suatu permasalahan.

## 20. Ideation

Tema ini menggambarkan seseorang yang penuh ide dan kreativitas.

## 21. Includer

Tema ini menggambarkan seseorang yang mudah menerima orang lain. Selalu menunjukkan kepedulian terhadap orang yang merasa ditinggalkan dan berusaha merangkulnya. Ia kurang suka dengan orang-orang yang bergaul dengan kelompoknya saja dan ia kurang menyukai adanya kelompok-kelompok yang eksklusif.

## 22. Individualization

Tema ini menggambarkan seseorang yang tertarik dengan keunikan masing-masing orang. Ia pun mampu menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya masing-masing.

## 23. Input

Tema ini menggambarkan seseorang yang senang mengumpulkan dan meneari berbagai informasi. Seiaian itu, mereka senang mengumpulkan berbagai benda yang digunakan sebagai koleksi.

## 24. Intellection

Tema ini menggambarkan seseorang yang senang dalam hal berolah pikir dan senang memikirkan sesuatu secara mendalam. Ia senang meluangkan waktunya untuk berintrospeksi diri.

## 25. Learner

Tema ini menggambarkan seseorang yang memiliki keinginan yang besar untuk belajar dan terus melakukan perbaikan. Ia sangat senang mempelajari sesuatu terutama hal-hal yang tergolong baru untuknya, ia pun lebih menghargai hasil dibandingkan proses.

## 26. Maximizer

Tema ini menggambarkan seseorang yang tidak pernah mau menjadi orang yang rata-rata. Ia merasa bahwa dirinya harus menjadi yang terbaik atau perfeksionis dalam hal kinerja. Seiaian itu, ia cenderung fokus pada kekuatan untuk mendorong orang ataupun kelompok agar lebih maksimal dan berusaha merubah sesuatu yang luar biasa menjadi lebih luar biasa.

## 27. Positivity

Tema ini menggambarkan seseorang yang mampu membawa suasana positif atau ceria terhadap lingkungannya. Seiaian itu ia orang yang antusias dan mampu membuat orang lain tertarik dengan apa yang dilakukannya.

Selain itu, ia termasuk orang yang mudah tersenyum, senang menghargai apapun, dan selalu bersikap optimis.

#### 28. Relator

Tema ini menggambarkan seseorang yang memiliki banyak teman dan bersahabat. Ia sering membina hubungan dekat dengan orang lain dan mendapat kepuasan mendalam dengan bekerja keras bersama teman dalam mencapai tujuan.

#### 29. Responsibility

Tema ini menggambarkan seseorang yang selalu menepati janjinya, baik yang terucap maupun yang tidak terucap, karena janji baginya merupakan nama baik. Selain itu, mereka cenderung jujur dan setia.

#### 30. Restorative

Tema ini menggambarkan seseorang yang terampil dalam mencari tahu penyebab dari suatu masalah dan berusaha menyelesaikannya. Ia pun senang mengotak atik sesuatu agar kembali berfungsi.

#### 31. Self-assurance

Tema ini menggambarkan seseorang yang memiliki rasa percaya diri pada kemampuannya dalam mengatur hidupnya sendiri. Ia selalu yakin bahwa keputusan yang ia ambil adalah tepat.

#### 32. Significance

Tema ini menggambarkan seseorang yang ingin menjadi orang yang penting di mata orang lain, ia pun senang menonjolkan kelebihanannya dan senang tampil di depan. Selain itu, mereka cenderung mandiri.

#### 33. Strategic

Tema ini menggambarkan seseorang yang memiliki kemampuan untuk memilih jalan yang benar dan berbagai alternatif, baik secara logika maupun naluri.

### 34. WOO (Winning Over Others)

Tema ini menggambarkan seseorang yang senang berhadapan dengan orang-orang dan menjadi pusat perhatian. Kepuasannya berasal dari memulai hubungan dengan orang lain, ia pun senang menyapa orang yang didekatnya walaupun belum dikenalnya.

Dari ke 34 tema di atas, maka bakat tersebut dapat dibedakan menjadi 4 kelompok, yaitu bakat-bakat yang tergolong dalam striving talents, thinking talents, relating talents, dan impacting talents. Tabel 2.1 memberi ilustrasi golongan-golongan tersebut.

<b>Striving</b>	<b>Thinking</b>	<b>Relating</b>	<b>Impacting</b>
Achiever	Analytical	Communication	Command
Activator	Arranger	Empathy	Competition
Adaptability	Connectedness	Harmony	Developer
Belief	Consistency	Includer	Positivity
Discipline	Context	Individualization	Maximizer
Focus	Deliberative	Relator	WOO
Restorative	Futureristic	Responsibility	
Self-assurance	Ideation		
	Input		
	Intellection		
	Learner		
	Strategic		
Sumber : Brashears dan Bakers (2002)			

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa :

- Striving talents adalah kumpulan bakat yang merupakan penyemangat untuk memotivasi diri sendiri.
- Thinking talents adalah kumpulan bakat yang dapat digunakan oleh seseorang untuk mempelajari dan mengimplementasikan sesuatu.
- Relating talents adalah kumpulan bakat yang dapat digunakan untuk bekerja sama dengan orang lain.

- Impacting talents adalah kumpulan bakat yang dapat digunakan untuk memotivasi orang lain.

## 2.5 Kompetensi

### 2.5.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Clark (1997a:297), *Competency is a knowledge or know how for doing a effective job. Sementara itu menurut Davis (1999:299), Competency is a capability perspective and people knowledge, especialy to impact on ability for need in a business via minimize cost and optimalization services to customer more for less.*

Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Hal ini sejalan dengan pendapat Becker and Ulrich dalam Suparno (2005:24) bahwa competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance. Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Kompetensi berasal dari kata "competency" merupakan kata benda yang menurut Powell (1997:142) diartikan sebagai 1) kecakapan, kemampuan, kompetensi 2) wewenang. Kata sifat dari competence adalah competent yang berarti cakap, mampu, dan tangkas. Pengertian kompetensi ini pada prinsipnya sama dengan pengertian kompetensi menurut Stephen Robbin (2007:38) bahwa kompetensi adalah "kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Pengertian kompetensi sebagai kecakapan atau kemampuan, juga dikemukakan oleh Robert A. Roe (2001:73) sebagai berikut; *“Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing“* Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan

Secara lebih rinci, Spencer dan Spencer dalam Palan (2007:84) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. Pernyataan di atas mengandung makna bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (underlying characteristic) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Dari uraian pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan (personal selection), perencanaan pengalihan tugas



(succession planning), penilaian kerja (performance appraisal) dan pengembangan (development)

Dengan kata lain, kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai-nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Dari pengertian kompetensi tersebut di atas, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

### **1.5.2 Kompetensi Jabatan**

Kompetensi sangat terkait dengan kebijakan yang diimplementasikan dalam suatu manajemen di dalam organisasi. Kompetensi berkaitan dengan kejujuran, keramahan dan ketekunan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya di dalam organisasi.

Untuk memahami makna kompetensi dikemukakan oleh Harits (2002: 67) sebagai berikut: “Kompetensi ialah general abilities yang diperlukan atau dituntut untuk mendukung kinerja (performance) seseorang dalam suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mencakup sejumlah tingkah laku yang amat penting dan menjadi syarat utama bagi penampilan seorang pegawai dalam menjalankan suatu jabatan atau pekerjaan.”

Sasaran yang ingin dicapai dari kompetensi jabatan ini, berkaitan dengan perilaku, keterampilan dan pengetahuan yang menjadi bagian dari munculnya kompetensi seseorang. Karakteristik suatu pekerjaan dalam jabatan tertentu keadaannya berbeda-beda, maka kompetensi yang dituntut oleh masing-masing jabatan dalam organisasi akan berbeda-beda pula.

Menurut Sudarmanto (2009: 161) pengertian kompetensi jabatan dikemukakan sebagai berikut: “Kompetensi jabatan adalah kompetensi yang

dibutuhkan oleh jabatan tertentu sehingga jabatan tersebut nantinya dapat diampu atau dipangku oleh seseorang yang memenuhi persyaratan tertentu.”

Berdasarkan pendapat tersebut bahwa kompetensi jabatan merupakan kualifikasi atau ukuran kursi jabatan yang diduduki seseorang untuk memangku jabatan tersebut. kompetensi jabatan terkait dengan ukuran atau kriteria kursi jabatan, memiliki spesifikasi tertentu, sehingga sampai pada level atau skala tertentu. Menurut Moehariono (2009: 32) ada beberapa tipe dimensi yang dipergunakan dalam kompetensi jabatan, sebagai berikut:

1. Berfokus pada tugas yang diberikan. Pejabat menunjukkan usahanya dengan berfokus pada tugas yang diberikan, tidak diperlukan inisiatif untuk memulai suatu tugas atau cara kerja baru.
2. Memiliki motivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik. Pejabat memiliki inisiatif dan dapat menunjukkan keinginan untuk mencapai standar kerja yang telah ditetapkan (minimum sama dengan prestasi kerja rata-rata).
3. Berusaha untuk menyamai standar orang lain atau prestasi rata-rata. Pejabat harus mampu bekerja untuk mencapai suatu standar kinerja yang sudah ditetapkan oleh pihak manajemen.
4. Mampu menetapkan ukuran kepuasan kerja atau prestasi kerja dirinya. Pejabat dapat berpikir mandiri dalam menetapkan ukuran keberhasilan kerjanya dengan mengukur anggaran yang dikeluarkan, waktu yang dicapai dan jumlah produksi.
5. Berusaha untuk memperbaiki performansi secara kontinu. Pejabat mempunyai kebijakan dalam sistem kerja untuk memperbaiki performansi dengan cara menetapkan target kerja yang diukur oleh standar waktu, kecepatan dan lainnya.
6. Berani menetapkan tujuan yang menantang. Pejabat menetapkan dan melakukan tindakan untuk mencapai tujuan yang menantang, baik menurut standar diri sendiri maupun orang lain.
7. Mampu menganalisis segala tindakan dan keputusan berdasarkan pertimbangan manfaat biaya. Pejabat menentukan keputusan, menetapkan prioritas atau memilih tujuan dalam basic input dan output dengan pertimbangan return on investment dan analisis manfaat biaya.

8. Mampu mengambil resiko entrepreneurial dengan pertimbangan yang matang. Pejabat memanfaatkan sumber daya dan atau waktu yang signifikan untuk meningkatkan performansi dengan mencoba sesuatu yang baru untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
9. Konsisten dalam tindakan. Pejabat melaksanakan tindakan yang diperlukan diluar waktu kerja dalam ketidakpastian untuk meraih tujuan entrepreneurial untuk memperkuat organisasi yang dipimpinnya.

Kompetensi jabatan atau job competency mempunyai peranan sangat penting yang digunakan sebagai dasar penentu posisi jabatan atau calon pejabat yang akan menduduki suatu jabatan pada organisasi tertentu. Seseorang akan mendapatkan jabatan jika memiliki kinerja tinggi di dalam lingkungan organisasinya.

### **2.5.3 Karakteristik Kompetensi**

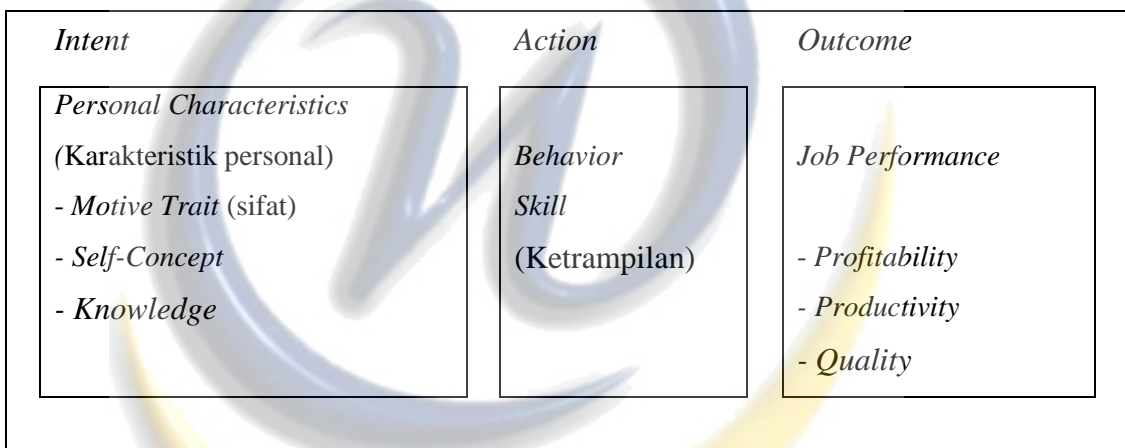
Menurut Spencer dalam Palan (2007) terdapat 5 karakteristik kompetensi, yaitu :

1. Motif (motive) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.
2. Sifat (traits) adalah karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap situasi atau informasi..
3. Konsep diri (Self – Concept) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (Knowledge), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (knowledge) merupakan kompetensi yang kompleks
5. Ketrampilan (Skill). adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Sedangkan menurut Spencer and Spencer yang dikutip oleh Surya Dharma (2003:17), konsep diri (Self-concept), watak/sifat (traits) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (hidden), dalam (deeper) dan berbeda pada titik sentral keperibadian seseorang. Kompetensi pengetahuan (Knowledge

Competencies) dan keahlian (Skill Competencies) cenderung lebih nyata (visible) dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan yang kemudian memprakirakan kinerja kompetensi mencakup niat, tindakan dan hasil akhir. Misalnya, motivasi untuk berprestasi, keinginan kuat untuk berbuat lebih baik dari pada ukuran baku yang berlaku dan untuk mencapai hasil yang maksimal, menunjukkan kemungkinan adanya perilaku kewiraswastaan, penentuan tujuan, bertanggung jawab atas hasil akhir dan pengambilan resiko yang diperhitungkan.



Sumber : Spencer & Spencer dalam Palan, 2007

**Gambar 2.3** Alur Hubungan Kompetensi dan Kinerja

Lebih lanjut menurut Spencer and Spencer, karakteristik pribadi yang mencakup perangai, konsep dan pengetahuan memprediksi tindakan-tindakan perilaku keterampilan, yang pada gilirannya akan memprediksi prestasi kerja. Selanjutnya jika kita lihat arah pada gambar tersebut bahwa bagi organisasi yang tidak memilih, mengembangkan dan menciptakan motivasi kompetensi untuk karyawannya, jangan harap terjadi perbaikan dan produktivitas, profitabilitas dan kualitas terhadap suatu produk dan jasa.

Dari gambar hubungan kompetensi di atas terlihat bahwa pengetahuan merupakan input utama karakteristik personal (kompetensi) yang perlu

dikembangkan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini sesuai dengan pengertian pengetahuan itu sendiri sebagaimana dikemukakan oleh Carrillo, P., Robinson, (2004:46) bahwa:

### 1. *Tacit Knowledge*.

Pada dasarnya tacit knowledge bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. Berdasarkan pengertiannya, maka tacit knowledge dikategorikan sebagai personal knowledge atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

### 2. *Explicit knowledge*

Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi. Penerapan explicit knowledge ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independent.

*Explicit knowledge* adalah prosedur kerja (*job procedure*) dan teknologi. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal tertentu, dimana salah satu bentuk konkrit dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada yang terdapat pada knowledge management, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara "on line".

Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh Carrillo, P., Robinson, (2004:47).

#### 2.5.4 Jenis Kompetensi

Kompetensi oleh Spencer & Spencer, dibagi dua kategori yaitu :

- 1). Kompetensi dasar (*Threshold Competency*, dan
- 2). Kompetensi pembeda (*differentiating Competency*).

*Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Charles E. Jhonson dalam Wina Sanjaya (2005:34) membagi kompetensi kedalam 3 bagian yakni : 1). Kompetensi pribadi, yakni kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*personal competency*), 2). Kompetensi profesional, yakni kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu, dan 3). Kompetensi sosial, yakni kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial.

Sedangkan pada Kunandar (2007:41), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

Mengenai kategori atau klasifikasi kompetensi, Palan (2007) mengatakan kompetensi dapat meliputi aspek pengetahuan, keterampilan,

sikap dan perilaku karyawan. Dalam arti luas, kompetensi ini akan terkait dengan strategi organisasi dan pengertian kompetensi ini dapatlah kita padukan dengan ketrampilan dasar (*soft skill*), ketrampilan baku (*hard skill*), ketrampilan sosial (*social skill*), dan ketrampilan mental (*mental skill*). Ketrampilan baku (*hard skill*) mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik SDM, ketrampilan dasar (*soft skill*) menunjukkan intuisi, kepekaan SDM; ketrampilan sosial (*social skill*) menunjukkan keterampilan dalam hubungan sosial SDM, ketrampilan mental (*mental skill*) menunjukkan ketahanan mental SDM. Di dalam perkembangan manajemen SDM, saat ini sedang ramai dibicarakan mengenai bagaimana mengelola SDM berbasis kompetensi.

Berdasarkan uraian tentang jenis kompetensi di atas, kompetensi diklasifikasikan kedalam 2 (dua) jenis, pertama kompetensi profesional, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan peran yang kita pilih. Kedua adalah kompetensi umum, yaitu kompetensi yang harus kita miliki sebagai seorang manusia. Misalnya kompetensi untuk menjadi suami atau istri yang baik.

Proses perolehan kompetensi (*competency acquisition process*) menurut Spencer & Spencer (1993) dalam Workitect.com yang telah dikembangkan untuk meningkatkan tingkat kompetensi yang meliputi :

1. Pengakuan (*Recognition*). suatu simulasi atau studi kasus yang memberikan kesempatan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang dapat memprediksi individu berkinerja tinggi di dalam pekerjaannya sehingga seseorang dapat berjalan dari pengalaman simulasi tersebut.
2. Pemahaman (*Understanding*). instruksi kasus termasuk modeling perilaku tentang apa itu kompetensi dan bagaimana penerapan kompetensi tersebut.
3. Pengkajian (*Assessment*). umpan balik kepada peserta tentang berapa banyak kompetensi yang dimiliki peserta (membandingkan skor peserta). Cara ini dapat memotivasi peserta mempelajari kompetensi sehingga mereka sadar adanya hubungan antara kinerja yang aktual dan kinerja yang ideal.
4. Umpan balik (*Feedback*). suatu latihan dimana peserta dapat mempraktekkan kompetensi dan memperoleh umpan balik bagaimana

peserta dapat melaksanakan pekerjaan tertentu dibanding dengan seseorang yang berkinerja tinggi.

5. Permohonan kerja (*Job Application*) agar dapat menggunakan kompetensi didalam kehidupan nyata.

Apa yang dapat kita katakan atau perkiraan mengenai kompetensi yang mungkin dibutuhkan untuk memenuhi tantangan baru dimasa depan dan bentuk-bentuk organisasi baru yang akan kita hadapi. Dari pemikiran Mitrani, Palziel dan Fitt (1992) dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang pada tingkat eksekutif, manajer, dan karyawan.

1. Tingkat Eksekutif. Pada tingkat eksekutif diperlukan kompetensi tentang :
  - a) Pemikiran Strategis (*Strategic thinking*), adalah kompetensi untuk melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mendefinisikan respons strategis (*strategic response*) secara optimal.
  - b) Kepemimpinan perubahan (*change leadership*).Aspek ini merupakan kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dapat ditransformasikan kepada pegawai.
  - c) Manajemen hubungan (*Relationship management*) adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan negara lain. Kerjasama dengan negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.
  - d) Tingkat Manajer. Pada tingkat manajer paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi seperti:
    - Keluwesan (*flexibility*) adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial.
    - Saling pengertian antar pribadi (*Interpersonal understanding*) adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia.
    - *Empowering* (pemberdayaan) adalah kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, mengembangkan karyawan serta mendelegasikan tanggungjawab, memberikan saran



umpan balik, mengatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan reward bagi peningkatan kinerja.

d) Tingkat karyawan. Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti:

- Fleksibilitas/keluwesan adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.
- Kompetensi menggunakan dan mencari berita.
- Motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu; kolaborasi dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

### **2.5.5 Kompetensi dan Kinerja**

Kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas, serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Gibson et.al., 2007:171). Kinerja karyawan adalah prestasi (hasil) kerja karyawan atau pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan (standar, target, atau kriteria) yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Soeprihanto, 2007:7)

Irawan dkk. (2007:11) yang dimaksud dengan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkrit, dapat diukur, dan dapat diamati. Lebih lanjut dikatakan bahwa kinerja bersifat aktual (riil) sedang tujuan bersifat ideal. Hal senada dikemukakan Mangkunegara (2000:67), bahwa kinerja berasal dari kata *job performance* atau *performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil kerja yang 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 atau etika (Prawirosentono, 2009:2).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja berarti (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperhatikan, dan (3) kemampuan kerja. Salim dalam *The Contemporary English-Indonesia Dictionary* mengatakan, istilah kinerja (*performance*) digunakan bila seorang menjalankan suatu tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada (Salim, 2006:631). Dalam kajian manajemen kinerja berarti hasil dari sukses kerja seseorang atau sekelompok untuk mencapai sasaran-sasaran yang relevan (Kast dan Rozenweing, 2005:25).

Dari uraian tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja (*performance*) dapat berupa hasil kerja, prestasi kerja, atau tingkat keberhasilan seseorang dalam tugas dan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya.

Timpe (2002:33) menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal. Kinerja individu akan baik jika dari faktor internal: memiliki kemampuan tinggi dan kerja keras, dan dari faktor eksternal: adanya pekerjaan mudah, nasib baik, bantuan dari rekan kerja, dan pimpinan yang baik. Jika tidak demikian halnya, maka kinerja individu adalah buruk. Pernyataan yang senada dikemukakan Griffin (2004:394-395), bahwa kinerja kerja ditentukan oleh tiga hal, yaitu kemampuan, keinginan, dan lingkungan. Untuk itu agar individu mempunyai kinerja yang baik, maka harus mengetahui bagaimana cara melakukannya dengan benar, mempunyai keinginan yang tinggi, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Dasar kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan-kebutuhan-sifat, persepsi terhadap tugas, imbalan intrinsik dan ekstrinsik, persepsi terhadap tingkat imbalan, dan kepuasan kerja. Hal yang sama (Palan, 2010:24-25), mengemukakan bahwa kinerja dalam menjalankan tugasnya tidak berdiri sendiri, ia berhubungan dengan kepuasan dan tingkat imbalan atau harapan. Kinerja yang baik dipengaruhi oleh kemampuan (*knowledge* dan *skill*) dan motivasi (*attitude* dan *situation*) seseorang.

*Performance = Ability + Motivation*

Gordon (2003:141) menyatakan bahwa : “*performance was a function of employee’s ability, acceptance of the goals, level of the goals and the interaction of the goal with their ability*”. Dari definisi ini, mengungkapkan bahwa kinerja terdiri dari empat unsur, yaitu: kemampuan, penerimaan tujuan-tujuan, tingkatan tujuan-tujuan yang dicapai, dan interaksi antar tujuan dengan kemampuan para anggota organisasi.

Masing-masing unsur tersebut turut berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Kinerja seseorang dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan (Robbins, 2006:83). Kemampuan individu adalah suatu faktor yang merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan ini banyak faktor yang mempengaruhinya, diantaranya adalah pendidikan dan pelatihan. Bila kemampuan ini disertai dengan bakat seseorang akan dapat merupakan faktor yang menentukan prestasi seseorang.

Pelatihan dapat mengembangkan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan. Kemampuan dapat dibedakan atas kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang digunakan untuk menjalankan kegiatan mental, sedangkan kemampuan fisik (jasmani) untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, kekuatan, dan kecekatan.

Kinerja yang baik memerlukan kemampuan intelektual dan fisik yang sesuai dengan pekerjaan seseorang. Seorang karyawan agar memiliki kinerja yang baik, maka diperlukan kemampuan pengetahuan tentang bidang tugasnya, seperti pengetahuan yang mendalam tentang materi pekerjaannya, teknik pelaksanaan pekerjaan, cara berkomunikasi dalam proses pelayanan, interaksi antar unitnya, dan lain sebagainya. Untuk kemampuan fisik, seperti tidak cacat fisik yang dapat menjadi penghalang/kendala dalam bertugas.

Seseorang karyawan yang memiliki kemampuan kurang dari yang dipersyaratkan akan besar kemungkinannya untuk gagal. Jika sebaliknya, yaitu memiliki kemampuan lebih tinggi dari yang dipersyaratkan, maka akan menjadi tidak efisien di dalam organisasi dan bahkan dapat berakibat kurang puas kerja atau dapat pula menimbulkan stress/frustrasi, dan sebagainya

(Robbins, 2006:84). Jadi pegawai sangat perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan posisinya dan sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

Tujuan organisasi harus diketahui dengan jelas oleh setiap anggota organisasi. Hal demikian akan memberikan arah bagi mereka dalam menyelesaikan tugas. Sejauh mana penerimaan tujuan organisasi, akan mempengaruhi hasil kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Jika tujuan organisasi diketahui dengan jelas dan disertai dengan kemampuan tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dalam pencapaian tujuan tersebut, maka pekerjaan itu akan memberikan hasil yang memuaskan.

Kinerja merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang berada dalam organisasi (Hickman, 2000:225). Senada dengan itu, Stoner, et.al. (2006:249) mengemukakan: kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil. Untuk itu kinerja yang baik, harus dilakukan evaluasi secara terus menerus agar mencapai keberhasilan secara individu ataupun secara organisasi.

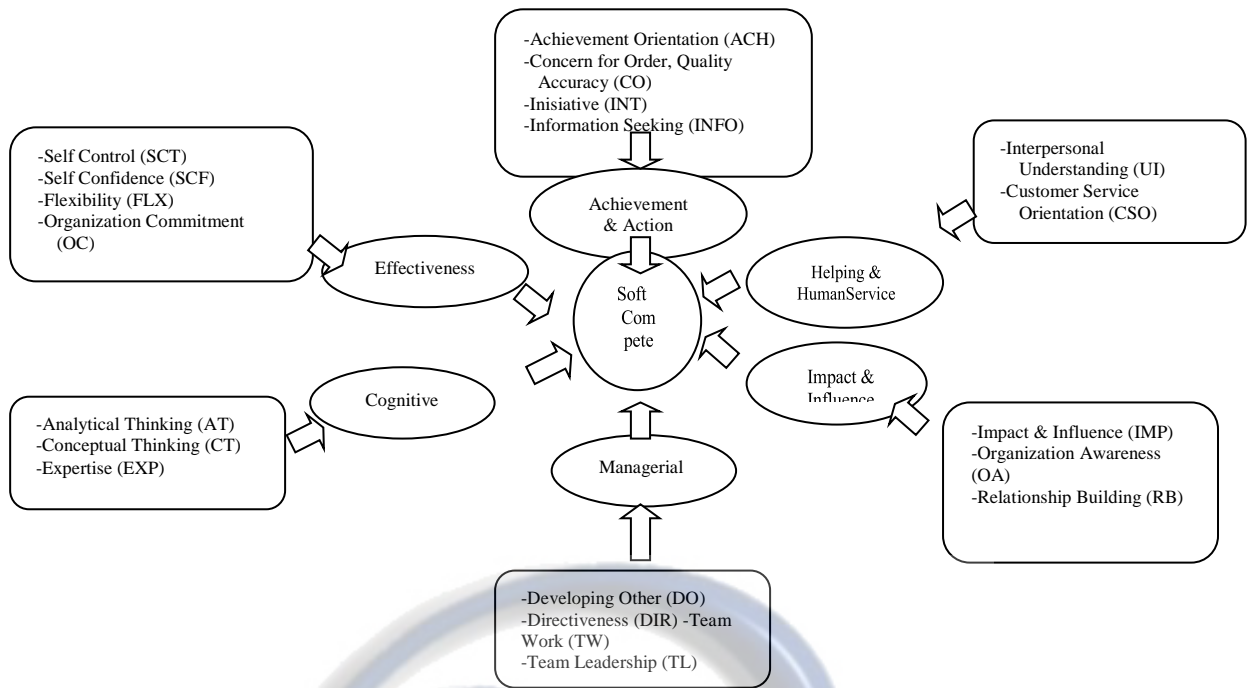
Ada tiga kriteria dalam mengevaluasi kinerja individu, yaitu tugas individu, perilaku individu, dan ciri individu (Robbins, 2006:649-651). Menilai kinerja individu melalui hasil tugas yang dimaksudkan adalah menilai hasil pekerjaan kerja individu. Misalnya terhadap produk yang dihasilkan, efektivitas pemanfaatan waktu, dan sebagainya. Penilaian kinerja individu melalui perilaku, agak sulit dilakukan, namun dapat diamati dengan cara membandingkan perilaku rekan kerja mereka yang setara, atau dapat pula dilihat dari cara penerimaan melalui tugas dan berkomunikasi. Sedangkan menilai kinerja individu dengan melalui pendekatan ciri individu adalah dengan melihat ciri-ciri individu, misalnya melalui sikap, persepsi, dan sebagainya.

Sutarto Wijono (2010:81) menyebutkan beberapa faktor yang perlu diketahui sehubungan dengan penilaian kerja pegawai, yaitu: (1) pengetahuan tentang pekerjaan, (2) kemampuan membuat pertimbangan, (3) pengetahuan tentang standar mutu pekerjaan yang disyaratkan, (4) tingkat produktivitas/kualitas hasil kerja karyawan tersebut, (5) pengetahuan teknis

atas pekerjaan, (6) kemandirian dalam bekerja, (7) kemampuan relasi & berkomunikasi, (8) kepemimpinan & delegasi, (9) minat dan motivasi, (10) sikap positif (11) efektifitas. Kesemua faktor tersebut dapat disederhanakan menjadi tiga, yaitu: (1) pelaksanaan tugas yang meliputi nomor 1, 2, 3, dan 5, (2) perilaku karyawan yang meliputi nomor 6, 7, 8, 9, 10 dan (3) hasil tugas yang meliputi nomor 4 dan 11.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa yang disebut kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan mencapai tujuan yang ditetapkan, ditunjukkan dengan kemampuan, cara berperilaku, dan hasil tugasnya. Dari beberapa indikator yang dikemukakan oleh para ahli, pada dasarnya memiliki pandangan yang sama, bahwa untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan tingkat kinerja yang baik dari karyawan baik individual maupun secara organisasi.

Banyak pendekatan yang dilakukan dalam mengembangkan kerangka kerja kompetensi. Framework yang paling sering digunakan adalah kompetensi menurut Spencer. Kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993:82) adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten dan menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas). Kamus kompetensi menurut Spencer & Spencer dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



**Gambar 2.4** Hubungan Kompetensi dan Kinerja (Competency Theory of Spencer)

