

PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI TEKNIK

Oleh: Hendri Winata*)

ABSTRAK

Penelitian ini bermaksud memperoleh gambaran mengenai pengaruh kompetensi (competency) terhadap kinerja (performance) pegawai Direktorat Inventarisasi Sumber Daya Mineral. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan model analisis jalur (path analysis). Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa pengaruh dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen untuk pegawai teknik seluruhnya signifikan kecuali kompetensi manajerial pengaruhnya tidak signifikan. Pengaruh yang terbesar dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen adalah kompetensi berprestasi dan bertindak.

Key words: competency, performance

Pendahuluan

Bagi negara-negara berkembang, persoalan yang sering dihadapi adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia. Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan penghalang pembangunan ekonomi suatu bangsa. Persoalan ini semakin rumit dirasakan sehubungan dengan masuknya era globalisasi dimana masyarakat dunia saling terhubung dalam berbagai aspek kehidupan yang juga menimbulkan dampak tingkat persaingan yang semakin tinggi. Tilaar (1997:148) mengatakan bahwa tanpa mutu Sumber Daya Manusia yang unggul maka bangsa tidak mempunyai daya saing yang tinggi, dan bangsa yang kita cintai ini akan tambah terpuruk dalam persaingan kehidupan di abad XXI.

Untuk memenangkan persaingan perlu melakukan inovasi radikal yang dimodali oleh kemampuan yang melekat pada sumber daya manusia. Bahkan perhatian para ahli manajemen dan para peneliti sekarang ini, tentang faktor sumberdaya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi memenangkan persaingan, telah bergeser dari yang bersifat *Physical-Asset-Based-Competition* ke *Knowledge-Based-Competition*.

Kebutuhan akan mutu sumber daya manusia semakin dituntut sesuai dengan perkembangan zaman, seperti pendapat Gibson dalam Suyono (2000:5) menyatakan "masa depan yang akan datang itu seperti kejadian akhir-akhir ini tidak lagi merupakan rangkaian suatu seri berkesinambungan yang bersifat linear. Karena itu cara berpikir linier tidak lagi bisa diterapkan karena masa depan bisa merupakan lompatan-lompatan yang tidak bisa diduga sebelumnya".

Perubahan yang pesat dan tingkat persaingan yang tinggi hanya dapat dihadapi oleh sumber daya berkualitas unggul yang memiliki tingkat kinerja tinggi. Sayangnya, sejumlah organisasi mengalami permasalahan dalam hal kinerja pegawai. Permasalahan semacam ini sering kali berkaitan dengan kurangnya kemampuan pemahaman karyawan terhadap tugas. Dimana salah satu kemampuan pemahaman tersebut diperoleh dari latar belakang pegawai yang antara lain dilihat dari: pendidikan yang menyangkut pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi. Permasalahan kinerja rendah terkadang terjadi oleh pegawai yang dibebani tugas yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan

dan keterampilan yang dimiliki, dalam hal ini rutinitas kerja memang terlaksana, akan tetapi hasil kerja tidak sesuai dengan yang diharapkan. Dengan kata lain, kinerja seseorang dapat dikaitkan dengan kompetensi yang dimilikinya. Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan terdapatnya sejumlah kompetensi, yang terdiri dari kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi pelayanan, kompetensi mempengaruhi, kompetensi manajerial, kompetensi kognitif dan kompetensi efektivitas diri merupakan penentu kinerja seseorang.

Penelitian ini dirancang untuk menguji pernyataan sementara tentang relasi kausalitas antara kompetensi terhadap kinerja pegawai teknik di direktorat inventarisasi sumber daya mineral.

Landasan Teoretis **Kompetensi dan Kinerja: Sejumlah** **Pandangan**

Sofa (1999:123) mendefinisikan "A competency is composed of skill, knowledge, and attitude, but in particular the consistent application of those skill, knowledge, and attitude to the standard of performance required in employment". Dengan kata lain, kompetensi tidak hanya mengandung pengetahuan, keterampilan, dan sikap, namun yang penting adalah penerapan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan tersebut dalam pekerjaan.

Schermerhorn (1994:113) memberikan definisi kompetensi dalam bentuk lain yaitu: "is the central issue concerning the aptitude and abilities of people at work. Aptitude represents a person's capability to learn something. Ability reflects a person's existing capacity to perform the various tasks needed for a given job and includes both relevant knowledge and skills". Kompetensi dengan demikian dianggap sebagai kemampuan seseorang dalam mempelajari sesuatu untuk dapat melaksanakan berbagai tugas yang diberikan untuk pekerjaan yang ditetapkan.

Robbins (2001:37) menyebut kompetensi sebagai *ability*, yaitu kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kemampuan individu dibentuk dari dua perangkat faktor, yaitu faktor kemampuan intelektual dan faktor kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan.

Amstrong (1998:68) menjelaskan: "Attributes are learnable skill, knowledge, and expertise, while Competencies refer to the behavior required to put that the learning in to practices". Attributes dianggap sebagai suatu keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang bisa dipelajari, sedangkan Kompetensi mengarah kepada perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan hasil pembelajaran dalam praktek.

Spencer & Spencer (1993:9) mengatakan "Competence is underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-reference effective and/or superior performance in a job or situation". Kompetensi dalam pandangan mereka adalah merupakan karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja berkriteria efektif dan atau unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi dikatakan *underlying characteristic* karena karakteristik itu bagian yang mendalam dan melekat dari kepribadian seseorang dan dapat memprediksi dalam hal berbagai situasi dan jenis pekerjaan. Kompetensi dikatakan *causally related*, karena kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Dan kompetensi dikatakan *criterion-referenced*, karena kompetensi itu benar-benar memprediksi siapa-siapa saja yang kinerjanya baik atau buruk, seperti yang di ukur dengan suatu kriteria atau standar tertentu.

Lebih jauh Spencer and Spencer (1993: 9-11) menjelaskan beberapa karakteristik pembentuk kompetensi: motif (*motives*),

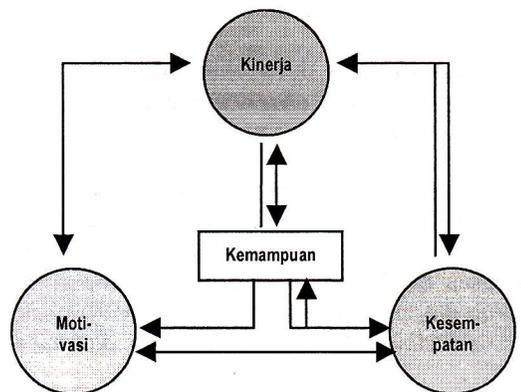
watak (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Motif, watak, konsep diri bersifat tersembunyi lazim disebut *hidden competency* karena tidak kasat mata dan lebih dalam, berperan sebagai sumber dari kepribadian, lebih sulit dikembangkan. Sedangkan pengetahuan dan keterampilan cenderung dapat dilihat karena berada di permukaan, kedua kompetensi ini relatif lebih mungkin untuk dikembangkan, melalui pelatihan dan pengalaman.

Perbincangan mengenai kinerja sebagai salah kajian dalam ilmu bidang manajemen baru dimulai pada akhir tahun 1980-an. Dalam perkembangannya kajian itu terus berlanjut. Beberapa pendapat dikemukakan oleh para ahli. Sebelum mengemukakan pendapat para ahli sumber daya manusia, penulis mengemukakan definisi kinerja berdasarkan The New Oxford Dictionary of English (2000) secara umum mendefinisikan kinerja atau *performance* sebagai "the action of process of carrying out or accomplishing an action task, or function". Schermerhorn (1994:9) mengatakan: "performance is summary measure of the quantity and quality of task contribution made by individual or group to the work unit and organization". Kinerja adalah hasil pengukuran akhir dari kuantitas dan kualitas pelaksanaan tugas individu atau kelompok dari satu unit kerja dan organisasi. Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa ukuran pelaksanaan/tugas sebagai substansi kinerja tidak hanya menyangkut jumlah yang dihasilkan tapi juga kualitasnya.

Schermerhorn (1994:106) merumuskan kinerja sebagai: "Performance as a result of the personnel attributes of individuals, the efforts they put forth, and the organization support they received" Schermerhorn lebih jauh merumuskan pendapatnya sebagai berikut:

$$\text{Performance} = \text{Individual Attributes} \times \text{Work Effort} \times \text{Organizational Support}$$

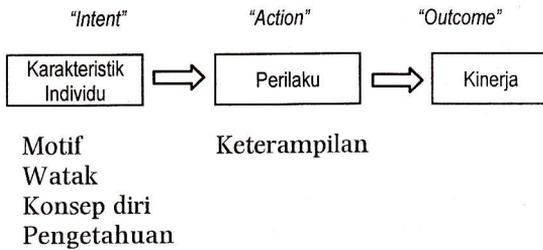
Robbins (2003 : 233) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) karyawan adalah fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) $P = f(A \times M)$. Kecerdasan dan keterampilan (yang digolongkan di bawah label "kemampuan") harus dipertimbangkan disamping motivasi jika kita akan menjelaskan dan meramalkan dengan akurat kinerja karyawan. Namun sepotong teka-teki masih belum diketemukan. Kita perlu menambahkan kesempatan (*opportunity*) untuk berkinerja kepada persamaan kita - $P = f(A \times M \times O)$. Kesempatan untuk berkinerja, adalah tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dan absennya rintangan-rintangan mengendalai karyawan itu. Pandangan Robin tentang kinerja ini dapat lihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Dimensi Kinerja

Sumber : Robin (2003 : 232)

Karena kompetensi dibina oleh watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan maka kompetensi mempengaruhi perilaku dan karena itu mempengaruhi kinerja. Hubungan kausal antara kompetensi, perilaku dan kinerja dijelaskan oleh Spencer and Spencer (1993: 13) dalam gambar pada halaman berikut:



Gambar 2. Model Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Sumber: Spencer and Spencer (1993: 13)

Spencer and Spencer (1993:25-89) mengelompokkan kompetensi yang dapat memprediksi kinerja unggul ke dalam 6 kelompok yang masing-masingnya terdiri 2 sampai 5 kompetensi. Kelompok tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi Berprestasi dan Bertindak (*Achievement and Action*)

Kompetensi berprestasi dan bertindak merupakan kemampuan untuk berprestasi yang terbentuk dari sinergi watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja yang dicirikan oleh :

1. *Achievement orientation* (Orientasi untuk berprestasi) yaitu kepedulian atau usaha seseorang untuk menentukan hasil yang lebih tinggi ketimbang standar yang ditetapkan dalam pekerjaannya, sehingga ia berusaha bekerja dengan baik, membuat perubahan tertentu dalam sistem atau metode kerja untuk meningkatkan kinerjanya, menentukan tujuan yang menantang.
2. *Concern for order, Quality and Accuracy* (Perhatian terhadap kerapian, mutu, dan ketelitian), yaitu dorongan diri untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan kerjanya, khususnya berkaitan dengan ketersediaan data dan informasi yang handal dan akurat.

3. *Initiative* (Inisiatif), yaitu usaha bertindak melebihi dari yang dibutuhkan tanpa menunggu perintah, tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan dan untuk menciptakan peluang baru.
4. *Information Seeking* (Pencarian dan pengumpulan informasi), yaitu bersarnya usaha yang dilakukan untuk mencari dan mengumpulkan informasi-informasi untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat berdasarkan pengalaman atas kondisi lingkungan.

2. Kompetensi Pelayanan (*Helping and Human Service*)

Kompetensi pelayanan merupakan kemampuan untuk memberikan bantuan dan layanan terbaik kepada pelanggan yang terbentuk dari sinergi watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja yang dicirikan oleh:

1. *Interpersonal Understanding* (Empati), yaitu kemampuan mendengarkan dan memahami apa yang tersirat atau yang dirasakan orang lain.
2. *Customer Services Orientation* (Orientasi pelayanan atau kepuasan pelanggan), yaitu kemampuan membantu dan melayani kebutuhan atau harapan orang lain atau pelanggan.

3. Kompetensi Mempengaruhi (*The Impact and Influence*)

Kompetensi mempengaruhi merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan meyakinkan orang lain yang terbentuk dari sinergi watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja yang dicirikan oleh:

1. *Impact and Influence* (Mendukung dan mempengaruhi), yaitu tindakan mempengaruhi, membujuk, meyakinkan orang lain dengan menggunakan persuasif

langsung didukung fakta dan peraga, dapat juga dengan presentasi yang menimbulkan kesan baik pada orang lain sehingga orang lain itu mau mendukung ide atau gagasannya.

2. *Organizational Awareness* (Kesadaran berorganisasi), yaitu kemampuan untuk memahami hubungan kekuasaan atau posisi dalam organisasi, termasuk kemampuan memprediksi orang-orang yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan, memprediksi pengaruh suatu kondisi atau situasi terhadap nasib individu dalam organisasi.
3. *Relationship Building* (Membangun hubungan kerja), yaitu usaha untuk membina atau menjaga hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap akrab dan harmonis.

4. Kompetensi Manajerial (*Managerial*)

Kompetensi manajerial merupakan kemampuan untuk mengelola, memberi perintah yang berpengaruh dalam mengembangkan orang lain atau meningkatkan kerja tim dan kerja sama yang terbentuk dari sinergi watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja. Sebetulnya kompetensi ini merupakan sub bagian khusus dari kompetensi *impact and influence*. Kompetensi ini dicirikan oleh:

1. *Developing Others* (Memberikan dukungan) yaitu kemampuan untuk mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain.
2. *Directiveness: Assertiveness and Use of Positional Power* (Keberanian memberikan perintah dan memanfaatkan kekuasaan jabatan) yaitu kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain baik karena kemampuan diri maupun karena kekuasaan jabatan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan sasaran organisasi.
3. *Teamwork and Cooperation* (Kerja tim dan kerja sama), yaitu kemampuan dan kemauan untuk bekerja sama dengan

orang lain sebagai bagian dari suatu kelompok kerja.

4. *Team Leadership* (Kepemimpinan kelompok) yaitu kemampuan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, biasanya ditunjukkan dalam posisi otoritas formal.

5. Kompetensi Kognitif (*Cognitive*)

Kompetensi kognitif merupakan kemampuan keahlian atau daya pikir berfungsi sebagai suatu versi intelektual dari inisiatif, yang terbentuk dari sinergi watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja. Pada dasarnya kognitif berkaitan dengan kompetensi-kompetensi yang lainnya seperti *achievement orientation, influence and impact* maupun manajerial. Kompetensi ini dicirikan oleh:

1. *Analytical Thinking* (Berpikir analitis), yaitu kemampuan mengatasi permasalahan dengan cara menguraikan masalah menjadi bagian-bagian yang lebih rinci, membuat simpulan logis, melihat konsekuensi dan implikasi dari suatu keadaan dari tahap ke tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.
2. *Conceptual Thinking* (Berpikir konseptual), yaitu kemampuan memahami situasi atau permasalahan secara mendasar dengan cara mengidentifikasi pola keterkaitan masalah tersebut baik nyata maupun yang bersifat maya (tidak tampak) dalam situasi yang kompleks, sehingga dapat menentukan tindakan-tindakan penting.
3. *Expertise* (Keahlian Teknis), yaitu penguasaan pengetahuan eksplisit, berupa keahlian/keterampilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan serta motivasi untuk mengembangkan, menggunakan dan mendistribusikan pengetahuan atau keterampilan pada orang lain.

6. Kompetensi Efektivitas Diri (*Personal Effectiveness*)

Kompetensi efektivitas diri merupakan kemampuan yang mencerminkan beberapa aspek kematangan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain yang terbentuk dari sinergi watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja. Kompetensi ini dicirikan oleh:

1. *Self Control* (Pengendalian diri), yaitu kemampuan untuk mengendalikan emosi diri sehingga mampu mencegah perilaku negatif, khususnya ketika menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan.
2. *Self Confidence* (Kepercayaan diri), yaitu keyakinan seseorang pada kemampuan untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan.
3. *Flexibility* (Fleksibilitas), yaitu kemampuan penyesuaian diri dalam berbagai situasi, kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan perspektif dengan sesuatu hal; kemampuan untuk berubah atau kemudahan untuk menerima suatu perubahan dalam organisasi atau pekerjaan.
4. *Organizational Commitment* (Komitmen pada organisasi), yaitu kemauan seseorang untuk menyesuaikan sikap atau perilakunya atau melakukan tindakan yang menunjang kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi.

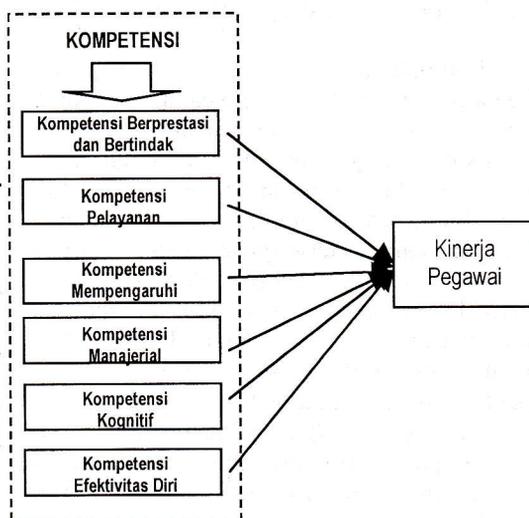
Bernadine & Russell dalam Faustino Cardoso Gomes (2000:135) mengatakan tentang Kinerja sebagai “.. *the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time periode*” catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu. Acuan penilaian kinerja sedikitnya ada tiga type yaitu; 1) *result-based performance evaluation*, 2) *Behavior-based performance evaluation*, dan 3) *Judgment-based per-*

formance evaluation. Dalam penelitian ini penilaian kinerja menggunakan *type result-based performance evaluation*.

Mengacu pada definisi yang dikemukakan Bernadine & Russell, dengan memilih ukur dari kinerja berupa hasil, maka indikator dari kinerja ini adalah :

1. Kualitas hasil kerja (tingkat kesalahan dan ketelitian kerja, tingkat kerapihan hasil kerja, tingkat kebersihan hasil kerja).
2. Kuantitas hasil kerja (jumlah hasil kerja memenuhi standar minimal).
3. Waktu yang tepat (waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan).

Dengan pemikiran seperti di atas maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 3. Kerangka Pemikiran Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan tipe penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk menggambarkan kondisi ciri-ciri obyek atau variabel-variabel penelitian apa adanya. Sedangkan penelitian verifikatif yaitu penelitian yang bertujuan menguji hipotesis. Oleh karena itu metode

yang digunakan adalah survei eksplanasi (*explanatory survey methods*). Konsekuensi dari metode ini memerlukan operasionalisasi variabel yang dapat diukur secara kuantitatif sedemikian rupa sehingga dapat diuji secara statistik serta perlu adanya teknik penarikan sampel tertentu.

Operasionalisasi Variabel Penelitian

Untuk memudahkan dalam pengumpulan data dan pengukurannya, maka variabel-variabel penelitian ini dapat diope-
rasionalkan sebagai berikut:

Tabel 1
Operasionalisasi Variabel Penelitian

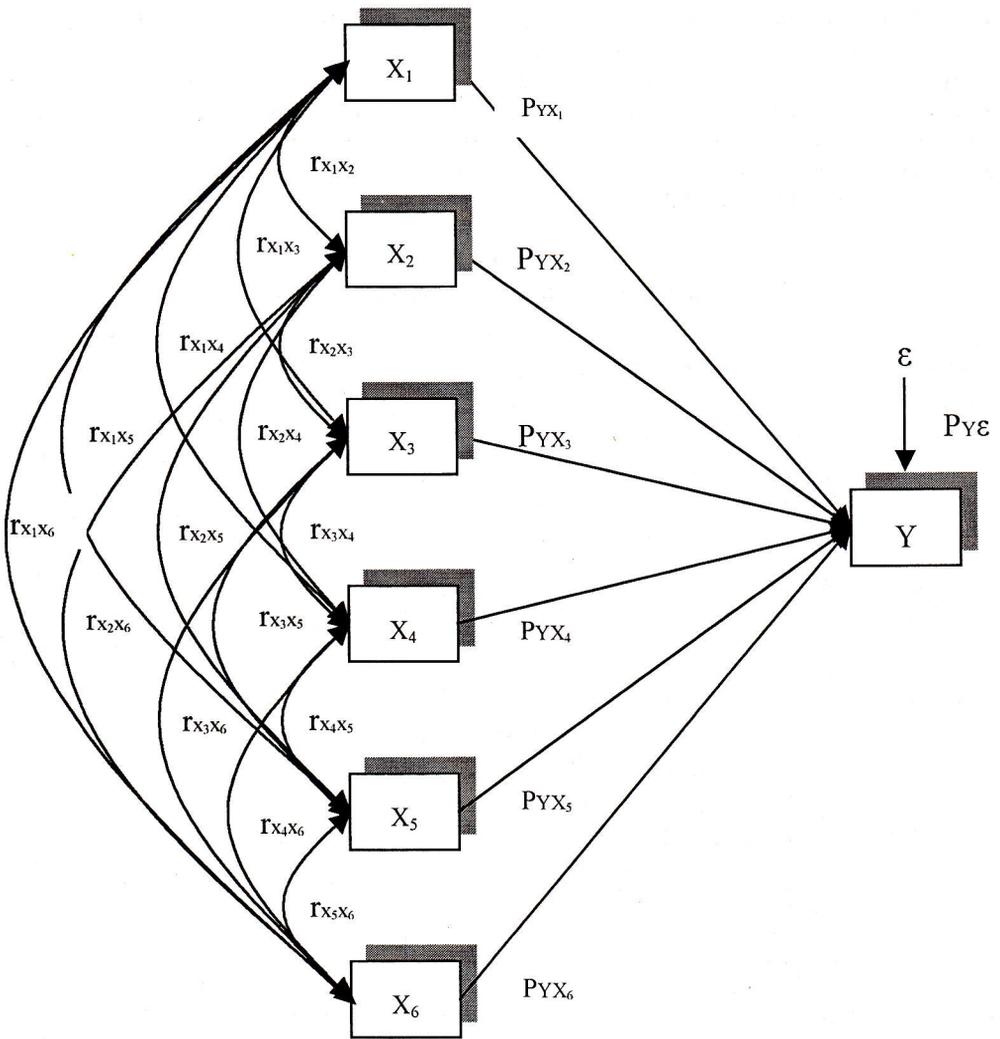
Variabel	Konsep Variabel/Sub Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Kompetensi Berprestasi dan Bertindak (X1)	Suatu kesatuan yang mengarah pada tindakan, terutama pada penyelesaian tugas dari pada mempengaruhi orang lain berupa; orientasi untuk ber-prestasi; perhatian terhadap kerapian, mutu, dan ketelitian; inisiatif; pencarian dan pengumpulan informasi, terbentuk dari kombinasi antara watak, konsep diri, motif, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.	<ul style="list-style-type: none"> - Prestasi penyelesaian tugas - Meningkatkan prestasi - Menentukan tujuan menantang - Menyelesaikan masalah - Mengecek kejelasan kerja - Mengumpulkan informasi 	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
Kompetensi Pelayanan (X2)	Niat untuk membantu kebutuhan dan kepentingan seseorang; menyesuaikan diri terhadap masalah berupa; Empati; Orientasi pelayanan atau kepuasan pelanggan, terbentuk dari kombinasi antara watak, konsep diri, motif, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami emosi orang lain - Memahami sikap orang lain - Memahami perasaan orang lain - Memperhatikan kebutuhan orang lain 	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
Kompetensi Mempengaruhi (X3)	Perhatian yang mendasar seseorang terhadap pengaruhnya terhadap orang lain berupa; mendukung dan mem-pengaruhi; kesadaran berorganisasi; membangun hubungan kerja, terbentuk dari kombinasi antara watak, konsep diri, motif, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan persuasif - Presentasi sesuai dengan peserta - Perhatian terhadap reputasi (kredibilitas profesional) 	Ordinal Ordinal Ordinal
Kompetensi Manajerial (X4)	Kemampuan mendorong, memberi perintah yang berpengaruh dalam mengembangkan orang lain atau meningkatkan kerja tim dan kerja sama sesuai dengan sasaran organisasi terbentuk dari kombinasi antara watak, konsep diri, motif, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan dorongan belajar - Menghargai ide orang lain - Membuat rumusan - Menggagas (brainstorming) 	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
Kompetensi Kognitif (X5)	Kemampuan mengatasi permasalahan, memahami situasi secara mendasar, dan penguasaan pengetahuan eksplisit, berupa keahlian teknis, keterampilan berpikir konseptual, berpikir analitik, terbentuk dari kombinasi antara watak, konsep diri, motif, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.	<ul style="list-style-type: none"> - Kompleksitas masalah - Membuat kesimpulan logis - Memilah masalah secara sistematis - Melihat konsekuensi dan implikasi - Pengembangan teknis - Menyukai pekerjaan teknis 	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
Kompetensi Efektivitas Diri (X6)	Kematangan seseorang dalam berhu-bungan dengan orang lain terlihat dari pengendalian diri, Kepercayaan diri, Fleksibilitas, dan Komitmen pada organisasi, terbentuk dari kombinasi antara watak, konsep diri, motif, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.	<ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian emosi negatif - Komitmen terhadap pekerjaan - Menyatakan kemampuan diri - Percaya diri - Mencari tantangan dan kemandirian 	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
Kinerja Pegawai (Y)	Catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu.	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas hasil kerja - Kuantitas hasil kerja - Tepat waktu 	Ordinal Ordinal Ordinal

Metode Penarikan Sampel

Unit analisis dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai teknik yang terdiri dari kelompok pegawai ahli teknik dan pegawai operator teknik yang tersebar di Subdit

Direktorat Inventarisasi Sumber Daya Mineral dengan unit populasi berjumlah 225 orang, tersebar di lima Sub Direktorat.

Penarikan sampel menggunakan teknik *Stratified Proportional Random Sampling*, karena populasi yang ada cukup heterogen.



Gambar 4. Diagram Jalur

Keterangan:

- X_1 = Kompetensi Berprestasi dan Bertindak
- X_2 = Kompetensi Pelayanan
- X_3 = Kompetensi Mempengaruhi
- X_4 = Kompetensi Manajerial
- X_5 = Kompetensi Kognitif
- X_6 = Kompetensi Efektivitas Diri
- Y = Kinerja Pegawai Teknik

Sementara presisi dan hasil yang dapat dicapai dengan penggunaan suatu metode penarikan sampel antara lain dipengaruhi oleh derajat keseragaman populasi yang bersangkutan. Untuk mendapatkan menggambar secara tepat mengenai sifat-sifat populasi heterogen, maka populasi yang

bersangkutan harus dibagi-bagi dalam lapisan-lapisan (strata) yang seragam, dan dari setiap lapisan dapat diambil sampel secara acak sederhana dari setiap strata dengan metode alokasi sebanding (*proportional allocation method*).

Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan terdiri dari analisis deskriptif untuk memberikan gambaran dari apa yang didapat dari hasil penelitian. Analisis deskriptif menggunakan skala kontinum dan tabel dalam bentuk persentase, dengan ketentuan pembobotan yang telah ditentukan terlebih dahulu. Dari analisis ini akan diketahui klasifikasi keberadaan dari masing-masing variabel penelitian. Sedangkan analisis kuantitatif dalam rangka pengujian hipotesis menggunakan model statistik parametrik analisis jalur (*path analysis*). Pengujian hipotesis dengan menggunakan alat uji *path analysis* dimaksudkan untuk mengkaji pengaruh secara bersama-sama maupun parsial, antara variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk pengujian hipotesis, adalah menghitung besarnya parameter struktural sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Dari seluruh variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini secara konseptual global diperlihatkan melalui gambar 4. Dikarenakan model statistik yang digunakan adalah statistik parametrik dengan persyaratan minimal data berskala interval, maka angket yang berskala ordinal, ditransformasi menjadi data berskala interval menggunakan metode *successive interval*.

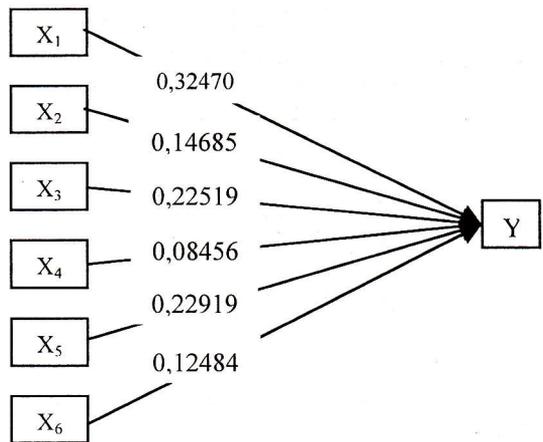
Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang dibangun untuk penelitian ini berbunyi: secara bersama-sama maupun individual tinggi rendahnya kinerja pegawai teknik Direktorat Inventarisasi Sumber Daya Mineral ditentukan oleh kompetensi individu yang terdiri dari kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi pelayanan, kompetensi mempengaruhi, kompetensi manajerial, kompetensi kognitif dan kompetensi efektivitas diri.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

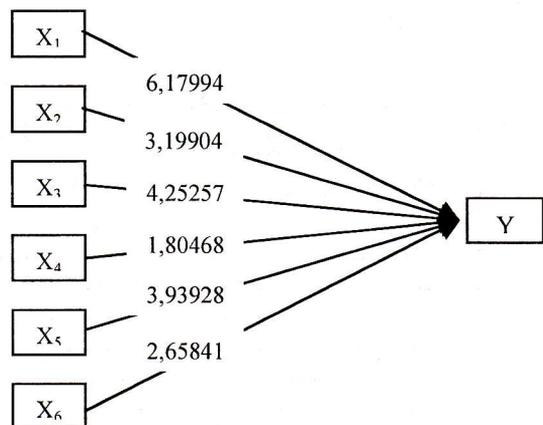
Kompetensi individu yang terdiri Kompetensi Berprestasi dan Bertindak (X_1),

Kompetensi Pelayanan (X_2), Kompetensi Mempengaruhi (X_3), Kompetensi Manajerial (X_4), Kompetensi Kognitif (X_5), Kompetensi Efektivitas Diri (X_6), berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai teknik keseluruhan (Y) di Direktorat Inventarisasi Sumber Daya Mineral. Berdasarkan hasil pengujian *path coefficients* terhadap hipotesis ini menggunakan alat bantu software statistik SPSS 11.5.



Gambar 5. Nilai Diagram Jalur
Sumber: data primer diolah

Sedangkan nilai t_{hitung} hasil pengujian hipotesis di atas diperoleh informasi sebagaimana terlihat pada gambar 6 berikut.



Gambar 6. Diagram Jalur Nilai t_{hitung}
Sumber: data primer diolah

Pengujian koefisien jalur ini hipotesis statistiknya adalah $H_0 : \rho_{ik} = 0$ dan $H_A : \rho_{ik} > 0$, dengan kriteria uji, H_0 ditolak jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($df = n - k - 1$; α) atau jika nilai P (Sig.) $< 0,05$. Untuk $df = 138$; $\alpha = 0,05$ nilai t_{tabel} adalah sebesar 1,6580 diperoleh informasi sebagaimana terlihat pada tabel 2 berikut:

Tabel 2
Hasil Uji Analisis Jalur $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$ Terhadap Y

Variabel	Koefisien jalur	t_{hitung}	P (Sig)	Keputusan	Keterangan ($\alpha = 0,05$)
X_1	0,32470	0,32470	0,00000	Ho ditolak	Signifikan
X_2	0,14685	0,14685	0,00171	Ho ditolak	Signifikan
X_3	0,22519	0,22519	0,00004	Ho ditolak	Signifikan
X_4	0,08456	0,08456	0,07331	Ho diterima	Tidak Signifikan
X_5	0,22919	0,22919	0,00013	Ho ditolak	Signifikan
X_6	0,12484	0,12484	0,00878	Ho ditolak	Signifikan

Sumber: data primer diolah

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa satu variabel yaitu X_4 yang pengaruhnya tidak signifikan. Artinya, tidak ada jalur dari X_4 oleh sebab itu untuk perhitungan selanjutnya alur ini akan didrop.

Besarnya pengaruh kompetensi individu, secara langsung, secara tak langsung, secara parsial, dan secara serempak terhadap kinerja pegawai teknik Direktorat Inventarisasi Sumber Daya Mineral dapat dirinci sebagai berikut:

Berdasarkan tabel 3 pengaruh kompetensi individu pegawai teknik terhadap kinerja pegawai teknik terbesar ditunjukkan oleh kompetensi berprestasi and bertindak yakni 24,12% dan yang terkecil kompetensi efektivitas diri yakni 7,24% dan secara serempak kompetensi individu pegawai teknik berpengaruh terhadap kinerja

pegawai teknik sebesar 72,32%.

Bertitik tolak dari kerangka pemikiran bahwa kompetensi individu yang dibentuk dari kompetensi berprestasi and bertindak, kompetensi pelayanan, kompetensi mempengaruhi, kompetensi manajerial, kompetensi kognitif, kompetensi efektivitas diri sebagaimana yang dikemukakan oleh Spencer and Spencer (1993) mempengaruhi Kinerja Pegawai. Namun hasil uji hipotesis terhadap penelitian yang dilakukan tidak

Tabel 3
Pengaruh Variabel X_1, X_2, X_3, X_5, X_6 Terhadap Y

Variabel	Besarnya Pengaruh			Persentase
	Langsung (DE)	Tak Langsung (IE)	Total (TE)	
	$(\rho_{ik})^2$	$(\rho_{ik})(r_{kk})(\rho_{ik})$	$\rho_{ik}^2 + (\rho_{ik})(r_{kk})(\rho_{ik})$	
X_1	0,10528	0,13588	0,24116	24,12%
X_2	0,02156	0,06075	0,08231	8,23%
X_3	0,05071	0,10814	0,15885	15,89%
X_5	0,05253	0,11596	0,16848	16,85%
X_6	0,01559	0,05683	0,07241	7,24%
Serempak	$(R_{ik}^2) = \sum (\rho_{ik})(r_{yk})$		0,72322	72,32%

Sumber: hasil pengolahan data

seluruh kompetensi ini pengaruhnya signifikan. Kompetensi manajerial berkorelasi tidak signifikan. Hal ini relevan dengan teori manajemen yang menegaskan bahwa *managerial skills* itu dominan untuk kelompok yang berada pada posisi manajemen tingkat atas dan semakin ke bawah kemampuan *technical skill*-lah yang lebih berperan.

Teori ini dibuktikan ketika pengujian difokuskan kepada kelompok pegawai ahli uji hipotesis menunjukkan bahwa semua kompetensi yang dikemukakan Spencer signifikan. Sedangkan di tingkat operator kompetensi manajerial pengaruhnya juga tidak signifikan. Kenyataan penelitian hasil penelitian ini ada relevansinya dengan teori yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1980:7) mengenai kemampuan manajerial untuk level top management lebih didominasi oleh *Conceptual skill*, sedangkan untuk level supervisory management *technical skill* lebih dominan sedang kemampuan *conceptual skill* semakin sedikit. Data dokumentasi berupa Daftar urutan Kepangkatan (DUK) Direktorat Inventarisasi Sumber Daya Mineral tahun 2003, menunjukkan bahwa para pegawai ahli ini pada dasarnya banyak yang telah mengikuti pendidikan jabatan mulai dari Adum, Sepama, Sepadya, Sepala, diklat Pim TK IV, yang pada dasarnya merupakan pendidikan kepemimpinan. Pendidikan jabatan yang diberikan kepada pegawai ahli tersebut merupakan salah satu persyaratan pengembangan karier yang pada akhirnya membuka peluang bagi mereka untuk menduduki jabatan tertentu. Sehubungan fakta di atas pendidikan dan latihan telah membuktikan memberikan kontribusi juga untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Hal ini terlihat dari adanya pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja pegawai yang notabene pegawai tersebut telah dibekali dengan pendidikan jabatan seperti yang di kemukakan di atas. Oleh sebab itu teori Spencer bahwa kompetensi diantaranya dibentuk oleh pengetahuan dan keahlian dalam hal ini juga

relevan. Besarnya pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja pegawai pada umumnya relevan dengan bobot kompetensi yang dikemukakan Spencer yakni tiga kompetensi yang cukup dominan adalah kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi kognitif dan kompetensi mempengaruhi. Untuk pegawai teknik secara keseluruhan pengaruh kompetensi berprestasi dan bertindak ini mencapai 24,12%. kompetensi kognitif pengaruhnya sebesar 16,85% dan pengaruh kompetensi Mempengaruhi sebesar 15,89%. Pengaruh dari kompetensi pelayanan terhadap kinerja pegawai relatif lebih kecil di banding dengan tiga kompetensi di atas. Hal ini dapat dipahami karena pegawai teknik yang ada jarang sekali berhubungan secara langsung dengan masyarakat konsumen. Hubungan dengan masyarakat konsumen lebih banyak ditangani oleh pegawai administrasi.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan analisis deskriptif tingkat kompetensi yang terdiri dari kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi pelayanan, kompetensi mempengaruhi, kompetensi manajerial, kompetensi kognitif, dan kompetensi efektivitas diri, seluruhnya termasuk pada kategori sedang. Tingkat kinerja pegawai teknik juga termasuk kategori sedang. Untuk pegawai teknik, kompetensi yang terdiri dari kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi pelayanan, kompetensi mempengaruhi, kompetensi manajerial, kompetensi kognitif, dan kompetensi efektivitas diri, seluruhnya kecuali kompetensi manajerial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai teknik. Sedangkan kompetensi manajerial pengaruhnya tidak signifikan. Besarnya pengaruh masing-masing kompetensi tersebut terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut: Kompetensi berprestasi dan bertindak sebesar 24,12%, Kompetensi pelayanan sebesar 8,23%. Kompetensi mempengaruhi sebesar 15,89%. Kompetensi kognitif sebesar 16,85%. Kompetensi efektivitas diri sebesar 7,24%. Secara

keseluruhan pengaruh kompetensi pegawai teknik terhadap kinerja pegawai teknik adalah sebesar 72,32%.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan bahwa kinerja pegawai pada dasarnya masih dalam kategori sedang. Hal ini sejalan dengan tingkat kompetensi individu yang juga berada pada kategori sedang. Oleh untuk meningkatkan kinerja pegawai teknik maka perlu diupayakan peningkatan kompetensi individu agar kinerja pegawai dapat diandalkan untuk masa yang akan datang. Fokus perhatian pengembangan kompetensi dapat diarahkan pada kompetensi berprestasi dan bertindak, karena pada dasarnya kompetensi ini yang paling besar pengaruhnya pada kinerja pegawai.

Daftar Pustaka

- Amstrong, Michael, 1988. *Performance Management*, Kogan Page Ltd, London.
- A. Usmara editor. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.
- Bambang Swasto, 1996, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*. Cetakan pertama Unibraw Malang.
- Bernardin, HJ. & Russell, 1993, *Human Resources Management*, Singapore, Mc Grow-Hill. International Edition.
- Cascio WF. 1995. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life and Profit*. 4th ed. NY: McGraw Hill, Inc.
- Davis, K & J.W. Newstrom, 1990, *Perilaku dalam Organisasi*, Terjemahan, Jakarta, Erlangga.
- Dyah Kusumastudi, (2001), *(Disertasi)*, Manajemen Sistem Pengembangan Sumber Daya Dosen Sebagai Penjamin Mutu di Perguruan Tinggi. (Studi tentang Pengaruh Kompetensi Individu terhadap Kinerja Dosen yang berorientasi pada mutu dengan moderator Iklim Organisasi dan Dukungan Sumber Daya di Institut Teknologi Bandung (ITB)
- F. M. Hartono, 1998, *Modal Maya Pengungkit Keunggulan Perusahaan di dalam Era Informasi*, Working Paper, Studio Manajemen Teknik Industri.
- Gerungan, W.A. 2000. *Psikologi Sosial*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Gibsons J. I., Ivancevich J.M., Donnelly J.H. 1996, *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses*, Alih Bahasa Djoerban Wahid Binarupa Aksara, Jakarta
- _____, 1996, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi kedelapan, Alih Bahasa Ir. Nunuk Adiarni MM. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gomes, C.F. 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Audi Offset, Yogyakarta.
- Greenberg, Jerald, dan Baron Robert A. 1997. *Behavior in Organizations*. Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- HAR Tilaar, 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi*. PT. Gramedia Widasarana, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hersey, Paul., H.Blanchard, Kenneth., (1980), *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall of India, New Delhi.
- Hidayat. 1986. *Konsep Dasar dan Penger-tian Produktivitas serta Interpretasi Hasil Pengukurannya*. Prisma No 11 LP3ES, Jakarta.
- H. Suyono 2000. *Pokok-pokok Pikiran tentang Kebutuhan SDM Unggul untuk Lembaga Masyarakat Dinamis*. Materi Seminar P. SDM Unair dalam menjawab tantangan Global dan Otda, 5 Juni 2000 PPS. Surabaya.
- H. Umar, 1999, *Sumber daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Isaac, S & Michael, W.B. (1983). *Handbook in Research and Evaluation*, San Diago, California.

- Jujun S. Suriasumantri., 1986. *Ilmu Dalam Perspektif Moral, Sosial dan Politik*. Gramedia, Jakarta.
- Kazuo, Koike. 1996. *The Economic of Work in Japan*. LTCB International Library Foundation, Tokyo.
- M. Nazir, 1998, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- M Moerad Baso, 1999. Tulisan Dalam Khazanah SDM Juni 1999. Judul *Profesionalitas TKI*. Yayasan Khazanah, Surabaya.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behaviour*. Prentice Hall, Inc New Jersey
- Robbins P. Stephen, 2003, *Perilaku Organisasi, Jilid 1*, Alih Bahasa Tim Indeks, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- _____, 2003, *Perilaku Organisasi, Jilid 2*, Alih Bahasa Tim Indeks, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Schermerhorn, Jr., John R., Hunt, James G., Osborn, Richard N., 1994, *Managing Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Sondang P. Siagian, 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sofa, Francesco. 1999. *Human Resource Development*, Perspective, Roles and Practice Choices. Business and Professional Publishing, Warriewood, NSW.
- Spencer, Lyle M., Jr & Signe M. Spencer, 1993, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, Jhon Wiley & Sons, Inc
- Torrington, Derek. 1994. *Internasional Human Resource Management*, Prentice Hall Internasional (UK) Limited, New York.
- Werther Jr WB, Davis K. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. USA: McGraw-Hill, Inc.