

MODEL POTENSI KERJA TERPADU DAN KOMPETENSI KERJA SEBAGAI PREDIKTOR KINERJA BERMAKNA

Oleh:

Ratna Jatnika dan Lenny Kendhawati
Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran Bandung

ABSTRAK

Keberhasilan seorang individu dalam pekerjaannya tidak hanya ditentukan oleh kompetensi yang dimilikinya, tetapi juga oleh rasa kompeten (*self-efficacy*), etos kerja, motivasi penyelesaian target kerja, serta semangat belajar inovatif yang ada pada individu tersebut. Keempat aspek tersebut akan merupakan potensi kerja terpadu yang justru merupakan prediktor utama untuk munculnya perilaku kerja yang tepat. Sedangkan kompetensi (penguasaan pengetahuan profesional dan penguasaan keterampilan teknis/operasional) hanyalah sebagai variabel moderator yang akan meningkatkan pengaruh potensi kerja terpadu ini terhadap perilaku kerja. Perilaku kerja yang diharapkan muncul akibat adanya potensi kerja terpadu ini adalah perilaku kerja yang tepat, dinilai tinggi dan mampu mengatasi masalah. Perilaku kerja (kualitas hubungan interpersonal, akseptabilitas kepemimpinan dan kualitas pengembangan kerja sama kelompok) inilah yang akan memunculkan kinerja bermakna, yaitu kinerja yang dihasilkan oleh pemenuhan panggilan untuk melayani lingkungan kerja dengan lebih baik, yang dilakukan tanpa beban dan penuh kepedulian, yang dijdankan dengan langgeng untuk mewujudkan masa depan yang lebih baik.

Penelitian ini merupakan studi kausal secara *cross sectional* yang dilakukan pada 327 manajer perusahaan jasa di Bandung dan Yogyakarta. Adapun pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan skala Likert dan Rating scale. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja bermakna dipengaruhi oleh akseptabilitas kepemimpinan, kualitas pengembangan kerja sama kelompok dan kualitas hubungan interpersonal. Adapun akseptabilitas kepemimpinan dipengaruhi oleh etos kerja, rasa kompeten asalkan manajer tidak menekankan pada penguasaan keterampilan teknis/operasional, motivasi penyelesaian target kerja dengan syarat manajer menguasai keterampilan teknis/operasional yang memadai, dan semangat belajar inovatif dengan didukung adanya penguasaan pengetahuan profesional. Sedangkan kualitas pengembangan kerja sama kelompok dipengaruhi oleh etos kerja, rasa kompeten dengan dukungan penguasaan keterampilan teknis/operasional, dan semangat belajar inovatif dengan didukung adanya penguasaan pengetahuan profesional. Kualitas hubungan interpersonal dipengaruhi oleh etos kerja, dan semangat belajar inovatif dengan didukung adanya penguasaan pengetahuan profesional.

1. LATAR BELAKANG

Dunia bisnis dan dunia kerja saat ini berubah secara terus menerus. Hal ini terjadi karena adanya perubahan orde kebutuhan individu, dari sekadar kebutuhan fisik (pangan, sandang, papan) menjadi semakin meningkat pada kebutuhan pskososial (rasa aman,

pengakuan sosial, harga diri). Selain itu, saat ini dunia bisnis berkiprah di lingkungan masyarakat dengan pola kehidupan sosial yang berbeda. Sifat hubungan antara dunia bisnis dengan lingkungan sosial dan lingkungan alam di sekitarnya sudah semakin ekologis. Batas-batas antar negara sudah semakin mudah ditembus oleh kegiatan bisnis (Hartanto, 2004).

Saat ini, dunia bisnis juga berubah karena individu berhasil menciptakan, mengembangkan, dan memanfaatkan banyak teknologi baru yang mampu melipatgandakan kompetensi mereka. Teknologi menjadi semakin kompleks, tetapi sekaligus menjadi semakin akrab-pemakai (*user friendly*) dan semakin murah. Oleh karenanya keberhasilan dunia bisnis akan semakin ditentukan oleh keunggulan kreatifnya, dan tidak lagi sekedar oleh keunggulan komparatif atau keunggulan kompetitifnya (Hartanto, 2004).

Dana dan sumber daya fisik saat ini tidak lagi dijadikan modal utama dalam proses penciptaan kekayaan organisasi, tetapi sudah beralih pada intelek, jejaring kerja sama, dan kredibilitas yang bersumber pada diri anggota organisasi. Virtualisasi modal menjadikan kegiatan bisnis semakin berpusat pada manusia (*human centered business*). Modal maya ini akan mampu menciptakan nilai maksimal bila dimanfaatkan oleh individu-individu yang memiliki kebebasan memilih (*freedom of choice*). Sepanjang rantai nilai (*value chain*), modal maya terutama digunakan untuk menciptakan nilai pada kegiatan pelayanan dan transaksi (internal dan eksternal). Modal maya juga akan tertanam dalam proses manufaktur dan produk yang sarat pengetahuan dan akrab-pemakai (*user friendly*). Oleh karenanya akan dihasilkan kinerja sinergistik yang merupakan hasil utilisasi modal maya dari kelompok yang anggotanya bekerja sama dengan cerdas dalam pemanfaatan potensi mereka secara komplementer (Hartanto, 2004).

Kegiatan bisnis yang semakin berpusat pada manusia (*human centered business*), menyebabkan individu menjadi faktor terpenting dalam proses perubahan dunia bisnis. Oleh karena itu, pengembangan individu dalam organisasi harus terkait dengan upaya pengembangan bisnis. Dalam kaitan dengan pengembangan individu, pengembangan manajer merupakan suatu hal yang penting untuk dilakukan, agar organisasi mampu bersaing dalam era perubahan saat ini. Manajer adalah orang yang menjaga stabilitas dan *status quo*, yang akan melakukan proses-proses manajemen, yaitu: mengurangi

ketidakpastian, menjaga stabilitas; serta melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengendalian dan pemecahan masalah. Seorang manajer di dalam pekerjaannya, harus mampu berperan sebagai orang yang akan melakukan semua proses manajemen agar dapat dilakukan dengan benar, dan sebagai pemimpin yang harus melakukan hal yang benar (Nelson dan Quick, 2005).

Dunia bisnis saat ini membutuhkan orang-orang yang berkarakter (Supangat, 2005). Sedangkan menurut Diantoro (2005), membedakan manajer yang berkualitas dengan yang tidak berkualitas, salah satunya adalah dengan melihat kemampuan mereka mengelola individu (*people management*). Kemampuan ini dapat dilihat dari cara mereka memotivasi tim agar selalu memberikan yang terbaik bagi perusahaannya. Jadi, sukses tidaknya seorang manajer – salah satunya – diukur dari kemampuan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan sistem pendukung yang baik bagi karyawan.

Menurut Johan (2005), dalam menilai keberhasilan seorang manajer, seharusnya jangan terjebak dalam ukuran finansial semata, karena sukses tidaknya seorang manajer semestinya lebih dilihat setelah manajer tersebut meninggalkan perusahaannya, karena pekerjaan manajer adalah membangun manusia (Johan, 2005).

Seorang manajer bukan saja harus kompeten menangani segi-segi teknis di dunia usaha, melainkan juga harus berkarakter positif, punya visi, penuh integritas, serta memiliki komitmen jangka panjang sebagai bagian dari suatu bangsa besar yang tentu saja menuntut tanggung jawab sosial yang besar pula. Mencari sosok ideal manajer seperti ini bukanlah hal mudah. Oleh karenanya mencari manajer dengan kualitas tersebut harus merupakan agenda yang berkelanjutan atau *never ending agenda*. Oleh karena itu, menjadi tugas dan tanggung jawab bersama untuk menghasilkan manajer panutan, sehingga mampu mengembangkan perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk berkembang demi kemajuan dan meningkatkan kesejahteraan bersama (Djarmiko, 2005).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajer terbaik yang dapat dijadikan panutan adalah manajer yang berkarakter dan menerapkan sentuhan insani (*human touch*) dalam menjalankan pekerjaannya. Berdasarkan hal tersebut, mengembangkan manajer agar menjadi manajer panutan yang dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik, merupakan suatu keharusan yang tidak dapat ditunda lagi

untuk menjalankan konsep “bekerja” dalam organisasi masa depan. Konsep “bekerja” dalam organisasi masa depan adalah bekerja dalam suatu komunitas yang saling peduli, sehingga bekerja akan memberikan makna pada kehidupan, dan bukan sekedar kegiatan untuk mencari nafkah (Hartanto, 2004). Konsep “bekerja” dalam organisasi masa depan, dapat dijalankan oleh individu yang berkarakter dan menerapkan sentuhan insani.

Dalam kaitan dengan pengembangan manajer sebagai individu dalam organisasi, berbagai metode telah dilakukan untuk mengembangkan individu agar mempunyai kinerja yang tinggi. Berbagai metode juga telah dikembangkan agar organisasi dapat mengelola kinerja individunya, sehingga organisasi menjadi organisasi yang unggul, dan mampu bersaing dalam era perubahan saat ini. Metode yang pertama kali digunakan untuk mengelola kinerja individu adalah penilaian kinerja (*performance appraisal*) (Amstrong dan Baron, 1998). Penilaian kinerja (*performance appraisal*) disebut juga *merit rating*, merupakan mekanisme organisasi untuk melakukan penilaian terhadap kinerja yang telah dilakukan individu, dengan tujuan untuk mengendalikan individu (Rao, 1996). Penilaian kinerja ini mempunyai beberapa kelemahan, sehingga memunculkan berbagai telaah kritis dari para ahli. Telaah kritis tersebut muncul terutama karena penilaian kinerja hanya melihat kinerja yang telah dilakukan, dan tidak melihat kinerja individu di masa yang akan datang. Oleh karena itu seyogyanya kinerja ditetapkan dengan cara menentukan target yang dapat dicapai secara realistis di masa yang akan datang, sehingga individu akan mencari cara-cara yang efektif untuk mencapai target tersebut (Amstrong dan Baron, 1998).

Berdasarkan telaah kritis terhadap konsep penilaian kinerja, maka muncul konsep *management by objective* (MBO), dimana konsep ini menekankan pada target yang harus dicapai untuk suatu periode waktu yang ditentukan di masa yang akan datang. MBO hanya diterapkan pada manajer, karena konsep ini didasarkan pada pemikiran bahwa manajemen yang efektif dapat dicapai melalui pengendalian diri (*self-control*) manajer terhadap tujuan yang ditetapkan (Amstrong dan Baron, 1998).

Berbagai telaah kritis muncul pula terhadap konsep MBO ini, dikarenakan MBO lebih menekankan penilaian kuantitatif seperti laba dan kinerja keuangan; serta hanya menilai kinerja manajer sehingga mengabaikan kinerja individu lain dalam organisasi (Levinson, 1970; Amstrong dan Baron, 1998). Oleh karenanya muncul revisi penilaian kinerja yang

dipengaruhi oleh konsep MBO, yang disebut sebagai penilaian kinerja berorientasi hasil (*result oriented appraisal/ROA*). ROA dalam hal ini merupakan penilaian terhadap kinerja, potensi, dan kebutuhan pengembangan individu, yang dilakukan secara menyeluruh dengan memperhitungkan isi, beban, dan jumlah pekerjaan; serta dilakukan dengan melihat sejauh mana hasil yang telah diperoleh berdasarkan target dan periode waktu yang ditentukan (ACAS, 1988). Akan tetapi, penentuan target oleh individu dalam penilaian kinerja berorientasi hasil, seringkali tidak berkaitan dengan tujuan organisasi. Oleh karenanya, hal ini menyebabkan ROA seringkali tidak dianggap sebagai proses manajemen yang normal (Amstrong dan Baron, 1998).

Sebagai reaksi negatif terhadap konsep penilaian kinerja, MBO, dan ROA; muncul konsep manajemen kinerja yang merupakan pendekatan yang terintegrasi dan strategik, untuk menghasilkan kesuksesan organisasi yang berkelanjutan, dengan cara memperbaiki individu-individu dalam organisasi (Amstrong dan Baron, 1998). Oleh karenanya manajemen kinerja dianggap merupakan proses manajemen, dan bukan suatu sistem atau teknik (Fowler, 1990). Penekanan manajemen kinerja adalah pada pengembangan individu, sehingga individu dapat memahami dan menyadari kontribusinya di dalam organisasi (Fletcher, 1993). Akibatnya manajemen kinerja adalah suatu alat ukur untuk mengetahui perencanaan kinerja, telaah kinerja, dan penilaian kinerja (Plachy, 1987).

Pada perkembangan berikutnya manajemen kinerja dilakukan dengan menggunakan konsep belajar individu, belajar organisasi, dan organisasi belajar; sebagai cetak biru (*blueprint*) aspek-aspek manajemen kinerja. Pengembangan individu dalam konsep ini didasarkan pada belajar individu yang akan memunculkan belajar organisasi. Hal ini diharapkan akan menghasilkan suatu organisasi belajar, sehingga organisasi mempunyai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Amstrong dan Baron, 1998).

Perbandingan terhadap penilaian kinerja, MBO, ROA, manajemen kinerja dan manajemen kinerja berdasarkan organisasi belajar; memperlihatkan bahwa penilaian kinerja, MBO dan ROA, lebih menekankan pada kepentingan organisasi. Walaupun konsep manajemen kinerja sudah mulai menekankan pada pengembangan individu, akan tetapi pengembangan individu ini dilakukan semata-mata untuk kepentingan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Walters (1995), yang menyatakan bahwa manajemen

kinerja hanyalah mengarahkan dan mendukung individu untuk bekerja secara efektif dan efisien, dalam kaitan dengan kebutuhan organisasi.

Selain itu, konsep kinerja yang ada saat ini masih bersifat transaksional, sehingga kinerja masih dilihat sebagai sebuah transaksi yang dikaitkan dengan kompensasi berupa materi, seperti: gaji, bonus atau imbalan lainnya. Menurut Johan (2005), konsep transaksional ini mempunyai horison dan ruang lingkup yang pendek sekali, sehingga tidak dapat mengembangkan individu seutuhnya.

Kinerja yang tinggi dalam konsep transaksional seperti ini, kurang memperhatikan pemenuhan diri individu, untuk menjadi apapun yang diinginkan individu, sesuai dengan potensi yang dimilikinya (Maslow, 1970). Dengan kata lain, konsep kinerja yang ada masih kurang memperhatikan peningkatan aktualisasi diri individu.

Disamping itu Hartanto (2001) telah menyampaikan pula gagasan mengenai hakekat individu dalam organisasi, dimana individu dipandang secara positif sebagai:

1. Manusia bersumber daya dan bukan sebagai sumber daya manusia.
2. Anggota organisasi dan bukan kekayaan organisasi.
3. Dianggap cerdas serta memiliki potensi dan bukan dianggap tidak mampu.
4. Manusia terhormat dan tidak perlu dicurigai.
5. Manusia yang memanfaatkan teknologi dan bukan hanya dipekerjakan untuk melayani teknologi.

Menurut Luthans (2002), manajer lebih menekankan pada pendekatan negatif untuk mengelola segala sesuatu dalam organisasi. Hal ini tidak berarti bahwa perspektif “hal-hal negatif” adalah salah dan harus dihindarkan. Akan tetapi sudah saatnya untuk melakukan suatu pemikiran baru, perspektif baru, dan pendekatan baru terhadap manajemen saat ini. Pemikiran baru inilah yang disebut perilaku organisasi positif (POP). POP tidak hanya berbeda, akan tetapi POP ini akan lebih efektif, karena dapat menghasilkan keunggulan-keunggulan bersaing untuk manajer saat ini, yang memahami dan mengimplementasikan pendekatan dan perspektif positif dalam mengelola individu-individu dalam organisasi (Luthans, 2002).

Berdasarkan pendekatan dan perspektif positif tersebut, kinerja individu seyogyanya harus mampu mengembangkan individu seperti apa yang diinginkan individu tersebut, sesuai dengan potensi yang dimilikinya (Maslow, 1970). Oleh karenanya kinerja seyogyanya mampu meningkatkan aktualisasi diri individu. Akibatnya kerja bukan merupakan suatu kegiatan mencari nafkah belaka akan tetapi kerja menjadi bagian dari definisi individu mengenai dirinya, sehingga individu dapat meningkatkan aktualisasi dirinya (Hartanto, 2004).

Menurut Dulebohn (2005), kinerja individu dipengaruhi oleh perilaku keanggotaan organisasi (*organizational citizenship behavior/OCB*). Menurut Organ (1988), OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih atau menentukan, dan walaupun tidak dihargai oleh sistem penghargaan formal secara langsung, secara agregat akan meningkatkan fungsi organisasi secara efektif (Moore dan Love, 2005). OCB adalah perilaku-perilaku individu yang tidak spesifik dan tidak diharapkan, akan tetapi akan menghasilkan penyelesaian tugas yang melebihi apa yang diharapkan (Dolan, 2005).

Konsep OCB didasarkan pada kerangka pertukaran sosial (*social exchange*). Menurut Dolan (2005), pertukaran social (*social exchange*) didasarkan pada norma resiprokal, seperti: individu akan membantu individu lain yang juga membantu dirinya. Individu yang mempersepsi bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil, akan lebih mengembangkan hubungan pertukaran sosial dan meningkatkan OCB dibandingkan individu lainnya.

Konsep kinerja yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan dan perspektif positif pada individu, dan suasana positif dimana individu merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi dan agen-agenya, akan lebih memunculkan rasa saling percaya, dan sebagai akibatnya akan memunculkan kinerja yang melebihi ekspektasi.

Maslow (1999) menekankan bahwa proses perkembangan atau pengungkapan potensi-potensi hanya mungkin terjadi apabila individu berada dalam lingkungan yang “baik”, yang memungkinkan warga lingkungan tersebut dapat memuaskan segenap kebutuhannya dengan baik pula. Sebaliknya, dalam kondisi lingkungan yang buruk dan menghambat pemuasan kebutuhan warganya, pengungkapan potensi akan sulit

mengantarkan kepada aktualisasi diri. Oleh karenanya, suasana positif menjadi sangat penting, karena aktualisasi diri dapat terjadi dalam lingkungan (suasana kerja) yang positif.

Dalam masyarakat kolektif, aktualisasi diri akan terwujud jika ada akseptabilitas sosial. Oleh karenanya, dalam masyarakat kolektif, aktualisasi diri akan menjadi penggerak untuk maju bersama. Keinginan untuk maju bersama dalam masyarakat yang kolektif, adalah keyakinan mewujudkan cita-cita bersama. Aktualisasi diri akan memunculkan kesadaran bahwa kemajuan bersama adalah prasyarat untuk hasil yang maksimal.

Berdasarkan hal tersebut, individu dengan aktualisasi diri akan mempunyai kinerja yang dapat memberikan makna bagi dirinya sendiri, individu lain, dan lingkungan kerjanya. Seperti disampaikan Maslow (1999), individu dengan aktualisasi diri akan berusaha mencapai tujuan (*goal*) – dan bukan hasil (*result*). Oleh karenanya individu seperti akan berusaha mencapai cita-cita yang besar dan penting - dan bukan target. Individu seperti ini juga memungkinkan untuk mempunyai kinerja yang melebihi ekspektasi. Hal ini sesuai dengan konsep OCB, dimana individu yang merasa dirinya diperlakukan secara adil oleh organisasi dan agen-agennya, merasa berkewajiban untuk memunculkan kinerja yang melebihi ekspektasi.

Konsep kinerja seperti inilah yang akan merupakan kinerja bermakna bagi individu. Kinerja bermakna ini bukan hanya akan membuat individu mempunyai kinerja yang tinggi, akan tetapi juga kinerja individu akan memberikan makna bagi individu sendiri, individu lain dan lingkungan kerjanya.

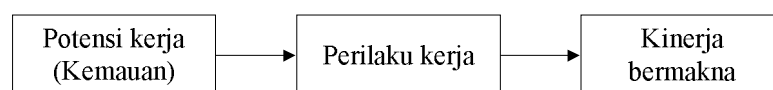
Sedangkan menurut Luthans (2002), individu juga akan selalu mencari *quality of work life* yang lebih bermakna, artinya individu akan mencari makna dalam kehidupan dan pekerjaannya. Hal ini berarti individu tidak akan sekedar puas memperoleh penghasilan yang tinggi, tapi berusaha untuk mendapatkan kehidupan yang lebih dapat memuaskan kebutuhan psikososial dari orde yang lebih tinggi untuk mengisi kekosongan psikologis yang dirasakannya. Oleh karenanya, kinerja yang dibutuhkan saat ini adalah kinerja yang tinggi sekaligus mampu memberikan makna pada individu.

Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, kompetensi kerja selama ini telah diakui sebagai suatu faktor yang dapat memprediksi kinerja. Akan tetapi salah satu telaah kritikal terhadap konsep kompetensi kerja adalah ketepatan dalam mendefinisikan kompetensi kerja dan metode pengukurannya (Lowe, 1993; Rothwell dan Lindholm, 1999). Telaah kritikal ini muncul disebabkan karena penelaahan terhadap berbagai model kompetensi kerja yang ada, menunjukkan bahwa model kompetensi kerja yang disampaikan oleh berbagai ahli mengandung dimensi kompetensi kerja yang berbeda satu dengan yang lain, sehingga memunculkan ketidakjelasan dalam pendefinisianya (Rothwell dan Lindholm, 1999).

Menurut konsep kinerja dari Schermerhorn (2004) dan Purcell (2003), kinerja adalah fungsi dari kemampuan (*ability*), dukungan (*support*) dan usaha/kemauan (*effort*). Dengan asumsi bahwa dukungan (*support*) konstan, maka kinerja individu dipengaruhi oleh kemampuan (*ability*) dan usaha/kemauan (*effort*).

Dalam pendekatan dan perspektif positif, kemauan (*effort*) harus menjadi semangat yang merupakan kekuatan-kekuatan dan kapasitas-kapasitas psikologik yang dapat diukur seperti yang dinyatakan Luthans (2002). Menurut Ajzen dan Fishbein (1975), rumusan teori tentang sikap (*attitude*) menunjukkan bahwa setiap perilaku (*behavior*) selalu dilatarbelakangi oleh niatnya (*intention*). Setiap perilaku didorong oleh suatu niat tertentu. Niat yang tidak disertai oleh situasi yang kondusif dan mendukung, seringkali tidak mewujudkan menjadi perilaku (tindakan). Oleh karenanya kemauan (*effort*) individu adalah yang akan menjadi pendorong untuk memunculkan perilaku kerja agar tercipta kinerja bermakna.

Berdasarkan uraian di atas, semangat yang ada dalam diri individu inilah yang akan menjadi pendorong untuk munculnya perilaku kerja. Semangat ini akan menjadi suatu potensi kerja yang akan mewujudkan perilaku kerja untuk terwujudnya kinerja bermakna. Pengaruh potensi kerja terhadap perilaku kerja untuk terwujudnya kinerja bermakna dapat dilihat pada Gambar 1 berikut:



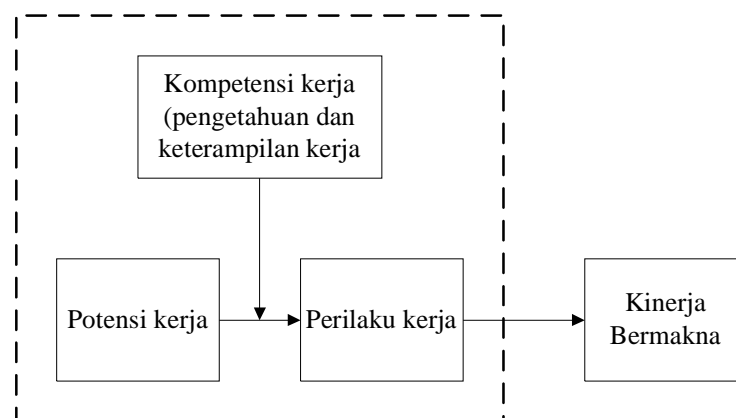
Gambar 1

Pengaruh Potensi Kerja terhadap Perilaku Kerja dalam Konsep Teori Perilaku Terencana

Adapun kompetensi kerja adalah kombinasi dari pengetahuan dan keterampilan (Hertog, 2001). Dengan menggunakan konsep kinerja dari Schermerhorn (2004) dan Purcell (2003), terlihat bahwa dalam konsep tersebut kemampuan (*ability*) didefinisikan sebagai kapasitas untuk menghasilkan pengetahuan dan keterampilan yang relevan yang terkait dengan pekerjaan. Oleh karenanya kemampuan (*ability*) dalam hal ini setara dengan konsep kompetensi dari Hertog (2001).

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, niat yang tidak disertai oleh situasi yang kondusif dan mendukung, seringkali tidak mewujudkan menjadi perilaku (tindakan) (Ajzen dan Fishbein, 1975). Oleh karenanya, kompetensi kerja akan merupakan instrumen yang akan mewujudkan niat menjadi perilaku (tindakan). Akibatnya kompetensi kerja bukan menjadi prediktor untuk perilaku kerja, akan tetapi hanya merupakan variabel moderator untuk perilaku kerja.

Berdasarkan uraian sebelumnya terlihat bahwa definisi kompetensi kerja seyogyanya memisahkan antara dimensi potensi kerja dan perilaku kerja, dan tidak mencampuradukkan dimensi-dimensi tersebut dalam suatu abel yang disebut kompetensi kerja. Oleh karenanya, konsep kompetensi kerja dalam penelitian ini dibedakan dari potensi kerja dan perilaku kerja, seperti terlihat pada Gambar 2 berikut:



Gambar 2

Konsep Kompetensi Kerja yang Digunakan dalam Penelitian Ini

Berdasarkan Gambar 2, terlihat bahwa yang akan memunculkan kinerja bermakna adalah potensi yang merupakan kekuatan-kekuatan dan kapasitas-kapasitas psikologik yang ada pada individu (*inside-out*) yang menjadi semangat untuk mendorong munculnya perilaku kerja. Sedangkan kompetensi kerja merupakan akumulasi hasil belajar individu selama proses kehidupannya (*outside-in*) yang akan memoderasi pengaruh potensi kerja terhadap perilaku kerja untuk terwujudnya kinerja bermakna.

Berdasarkan uraian tersebut, definisi kompetensi kerja seyogyanya dipisahkan dari definisi potensi kerja dan perilaku kerja, dan tidak mencampuradukkan aspek-aspek tersebut dalam suatu label yang disebut kompetensi kerja. Oleh karenanya, dalam penelitian ini variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja bermakna akan dibedakan atas:

1. Potensi kerja sebagai variabel prediktor.
2. Kompetensi kerja sebagai variabel moderator yang memoderasi pengaruh potensi kerja terhadap perilaku kerja.
3. Perilaku kerja sebagai variabel antara, yang memperantarai pengaruh potensi kerja terhadap kinerja.

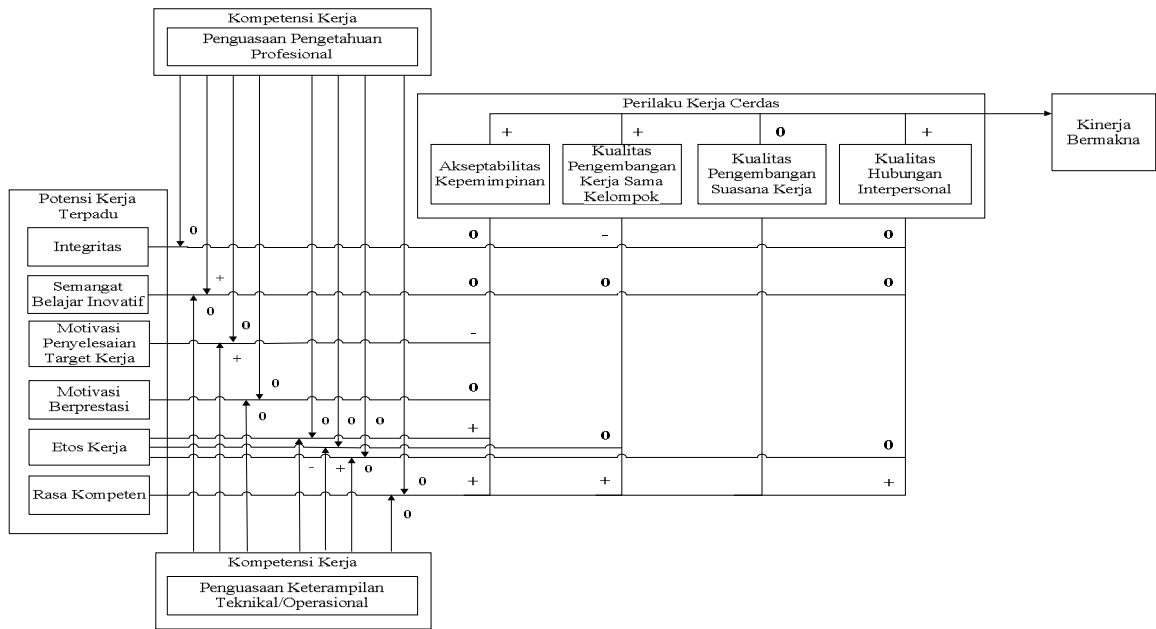
Kajian mengenai kinerja bermakna dan dinamika faktor-faktor yang mempengaruhinya, sangat penting untuk dilakukan agar organisasi dapat mengembangkan individu-individunya sehingga mempunyai kinerja bermakna yang tinggi. Kinerja bermakna akan menyebabkan individu mempunyai kinerja yang tinggi dan kinerja tersebut dapat memberikan makna bagi individu sendiri, individu lain dan lingkungan kerjanya. Kinerja bermakna yang tinggi pada seorang individu dengan sendirinya dapat menyeimbangkan antara kepentingan organisasi dan kepentingan pengembangan individu secara seutuhnya. Kinerja seperti ini diharapkan akan dapat mengatasi tantangan manajer di masa mendatang. Oleh karenanya kinerja bermakna yang tinggi pada individu kerja, akan menyebabkan organisasi mampu bersaing dalam era perubahan saat ini, sekaligus mampu mengembangkan individu secara seutuhnya. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini dilakukan sebagai suatu telaah untuk dapat memahami kinerja bermakna dan dinamika faktor-faktor yang mempengaruhinya, dengan menggunakan pendekatan dan perspektif positif terhadap individu.

2. METODE PENELITIAN

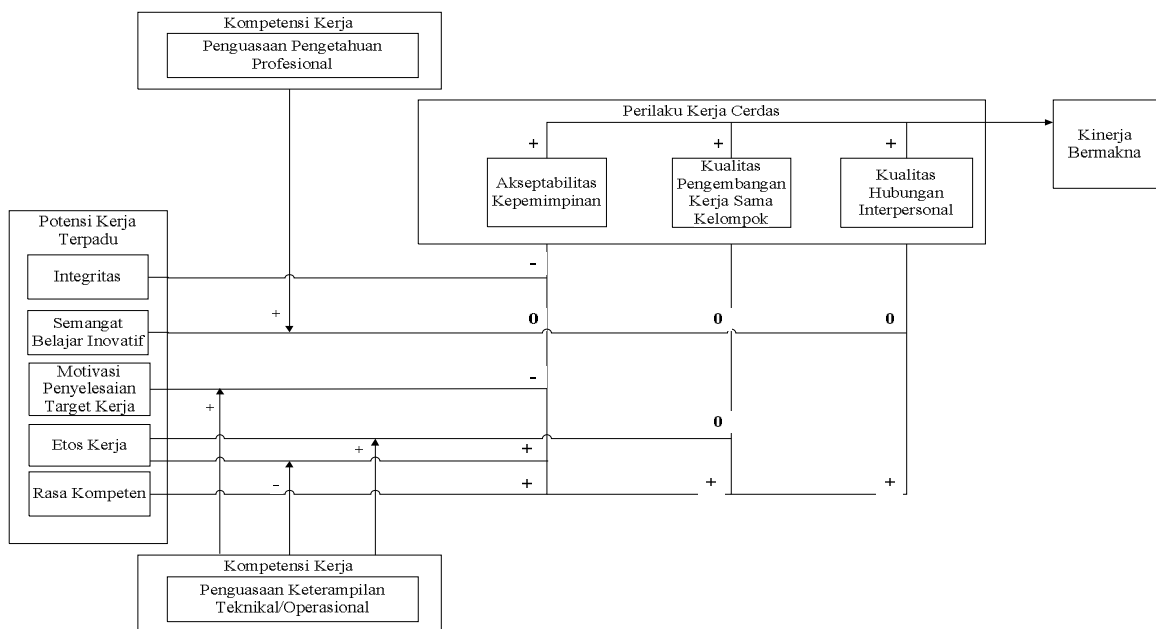
Penelitian ini merupakan studi kausal secara *cross sectional*, dengan metode penelitian sebagai berikut:

No	Aspek	Uraian
1	Masalah Penelitian	Menguji pengaruh potensi kerja terpadu, perilaku kerja cerdas dan kompetensi kerja terhadap kinerja bermakna; dan membuat Model Penelitian
2	Variabel Penelitian	Variabel bebas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potensi kerja terpadu: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Self efficacy</i> - Integritas - Motivasi Kerja - Semangat Belajar Inovatif Variabel moderator: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi Kerja: <ul style="list-style-type: none"> - Penguasaan Pengetahuan Profesional - Penguasaan Keterampilan Teknikal/Operasional Variabel antara: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perilaku kerja cerdas <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas pengelolaan diri sendiri - Kualitas hubungan interpersonal - Efektivitas komunikasi - Kualitas kepemimpinan - Kualitas pengembangan kerja sama kelompok Variabel terikat: <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja bermakna
3	Sampel Penelitian	Manajer puncak, manajer madya dan supervisor pada perusahaan jasa dengan karakteristik masa kerja sebagai manajer minimal 1 tahun
4	Teknik Pengumpulan Data	Kuesioner dengan menggunakan skala Likert
5	Teknik Pengolahan Data	Analisis Jalur yang dilakukan dengan menggunakan <i>SPSS 11.0 for Windows</i>
6	Hasil Interpretasi dan Rekomendasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengetahui pengaruh potensi kerja terpadu terhadap perilaku kerja cerdas ▪ Mengetahui peranan kompetensi kerja dalam meningkatkan pengaruh potensi kerja terpadu terhadap perilaku kerja cerdas ▪ Mengetahui pengaruh perilaku kerja cerdas terhadap kinerja bermakna ▪ Mendapatkan Model Penelitian Akhir

3. HASIL PENELITIAN



Gambar 3
Model Penelitian Akhir



Gambar 4
Model Kinerja Bermakna

4. DISKUSI

Dunia kerja saat ini menuntut manajer-manajer organisasi untuk mempunyai kinerja bermakna yang tinggi. Kinerja bermakna adalah kinerja yang dihasilkan oleh pemenuhan panggilan untuk melayani lingkungan kerja dengan lebih baik, yang dilakukan tanpa beban dan penuh kepedulian, yang dijalankan dengan langgeng untuk mewujudkan masa depan yang lebih baik, dan sekaligus menjadikan kehidupan kerja yang lebih bermakna. Kinerja bermakna seorang manajer ditunjukkan dengan ciri-ciri: bekerja keras dalam pekerjaannya, bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, terlibat secara emosional dalam semua aspek pekerjaan, hasil kerjanya sangat dihargai oleh rekan kerja, berperan sebagai stimulator bagi rekan kerja, termotivasi oleh pekerjaan besar dan penting, menciptakan lingkungan yang menyebabkan rekan-rekan bekerja dengan penuh motivasi dan komitmen, berbahagia/bergembira dalam situasi kerja apapun, berbakti/berdedikasi terhadap pekerjaan besar dan penting, serta dibutuhkan/berguna bagi pekerjaan atau rekan kerja.

Kinerja bermakna seorang manajer dipengaruhi oleh potensi kerja terpadu, kompetensi kerja dan perilaku kerja cerdasnya. Potensi kerja terpadu merupakan kekuatan-kekuatan dan kapasitas-kapasitas psikologik yang ada dalam diri individu (*inside out*) yang menjadi semangat untuk mendorong munculnya perilaku kerja cerdas. Kompetensi kerja merupakan akumulasi hasil belajar yang diperoleh individu selama proses kehidupannya (*outside-in*) yang akan memoderasi pengaruh potensi kerja terpadu terhadap perilaku kerja cerdas. Perilaku kerja cerdas merupakan perilaku kerja yang tepat, dinilai tinggi dan mampu mengatasi masalah, yang muncul karena adanya potensi kerja terpadu serta dimoderasi oleh kompetensi kerja, yang akan memprediksi munculnya kinerja bermakna.

Aspek-aspek perilaku kerja cerdas yang menentukan kinerja bermakna seorang manajer adalah akseptabilitas kepemimpinan, kualitas pengembangan kerja sama kelompok dan kualitas hubungan interpersonal. Akseptabilitas kepemimpinan seorang manajer ditunjukkan dengan ciri-ciri: mengembangkan visi, merencanakan keadaan yang akan datang, mengelola dan mengembangkan belajar sendiri, bertindak penuh percaya diri, memberikan umpan balik terhadap kinerja anggota kelompok, menyelesaikan konflik, serta memberi inspirasi bagi anggota kelompok.

Kualitas pengembangan kerja sama kelompok yang dimiliki seorang manajer akan ditunjukkan dengan ciri-ciri: membangun suatu tim, memotivasi kelompok, mengembangkan anggota kelompok sesuai kebutuhan organisasi, mendelegasikan pekerjaan/tanggung jawab, serta mendorong partisipasi.

Manajer yang mempunyai kualitas hubungan interpersonal yang baik, akan dicirikan dengan menghargai perbedaan, menunjukkan kepedulian terhadap anggota kelompok, serta menghargai orang lain.

Aspek-aspek potensi kerja terpadu yang mempengaruhi perilaku kerja cerdas adalah rasa kompeten, etos kerja, motivasi penyelesaian target kerja dan semangat belajar inovatif. Rasa kompeten ini akan ditunjukkan dengan ciri-ciri: menentukan tujuan yang menantang, mempunyai minat yang lebih besar dalam aktivitas yang dilakukan, mengetahui dengan pasti apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan (kesuksesan), mengelola tujuan dengan komitmen tinggi, memvisualisasikan skenario suatu kesuksesan, tidak mengelak terhadap tugas yang diberikan, mengetahui dengan pasti apa yang harus dipelajari untuk mencapai tujuan (kesuksesan), serta menciptakan alternatif-alternatif yang belum ada sebelumnya.

Manajer yang mempunyai etos kerja yang baik akan meningkatkan usaha yang dilakukan apabila menghadapi kegagalan, mudah mengembalikan kepercayaan setelah mengalami kegagalan, serta mengambil inisiatif.

Motivasi penyelesaian target kerja yang dimiliki seorang manajer akan ditunjukkan dengan ciri-ciri: membuat perencanaan, memperhatikan ketepatan jadwal, mengevaluasi efek samping berbahaya dari keputusan saat ini, mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya, serta melakukan sesuatu yang ada unsur tantangannya, namun masih mungkin dilaksanakan.

Semangat belajar inovatif ini akan ditunjukkan dengan ciri-ciri: mendukung hal-hal yang relevan, menolak hal-hal yang usang, menguji nilai dan aturan organisasi secara konstan, serta berinteraksi secara sosial untuk mengembangkan konsensus dalam mengimplementasikan tindakan.

Potensi kerja terpadu akan mempengaruhi perilaku kerja cerdas dengan dimoderasi oleh kompetensi kerja, yaitu penguasaan pengetahuan profesional dan penguasaan keterampilan teknis/operasional. Penguasaan pengetahuan profesional dicirikan oleh: menguasai pengetahuan spesifik tentang profesi, menguasai pengetahuan tentang organisasi, menguasai pengetahuan spesifik yang dibutuhkan sesuai level jabatan, menguasai pengetahuan umum, menguasai pengetahuan lain yang berhubungan dengan pekerjaan, serta menguasai pengetahuan tentang pekerjaan.

Penguasaan keterampilan teknis/operasional ditunjukkan dengan ciri: menggunakan alat-alat dan perkakas kerja secara efektif, menggunakan alat-alat dan perkakas kerja secara efisien, melakukan tugas-tugas perkantoran secara efisien, bekerja dengan data/bilangan, serta bekerja dengan teknologi komputer terbaru.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa potensi kerja terpadu, kompetensi kerja dan perilaku kerja cerdas; akan memprediksi munculnya kinerja bermakna. Hal ini berarti bahwa kinerja bermakna ditentukan oleh semangat individu yang dilengkapi dengan adanya kompetensi kerja, akan ditransformasikan menjadi perilaku kerja yang mengutamakan kualitas hubungan kerja yang baik dengan individu lain di tempat kerja. Terlihat pula bahwa kinerja bermakna ditentukan oleh modal emosional dan modal spiritual, yang dilengkapi adanya modal intelektual akan ditransformasikan menjadi modal sosial, untuk terwujudnya kinerja. Oleh karenanya individu yang memiliki modal emosional, modal spiritual dan modal intelektual yang baik, belum tentu dapat mewujudkan kinerja bermakna, apabila individu tidak mentransformasikan modal-modal yang dimilikinya tersebut menjadi modal sosial.

Didalam penerapannya, agar seorang manajer mempunyai kinerja bermakna, tidak cukup manajer tersebut mempunyai kompetensi kerja yang baik, akan tetapi manajer harus pula mempunyai potensi kerja terpadu dan perilaku kerja cerdas. Kompetensi kerja hanyalah akan menjadi instrumen yang memoderasi pengaruh potensi kerja terpadu terhadap perilaku kerja cerdas. Kompetensi kerja dapat ditingkatkan dengan belajar berkesinambungan, sedangkan potensi kerja terpadu dapat ditingkatkan dengan mengembangkan iklim transformasional yang dapat mengembangkan habitat untuk bertumbuh kembangnya potensi kerja terpadu tersebut. Oleh karenanya organisasi perlu

mengembangkan iklim transformasional. Menurut Hartanto (2002) iklim kerja transformasional bercirikan:

- Manusia memegang peran sentral di tempat kerja
- Pekerja dipandang secara holistik sebagai manusia bersumber daya
- Hubungan kerja didasarkan pada rasa saling percaya dan saling menghargai
- Hubungan kerja yang akrab dilakukan secara formal, informal maupun non-formal
- Kebhinekaan dianggap sebagai sumber inovasi
- Ada rasa aman dan harga diri yang tinggi
- Terjadi olah intelektual dan dialog yang jujur

Iklim transformasional baru akan dapat mengembangkan habitat untuk bertumbuh kembangnya potensi kerja terpadu apabila ada asumsi manusia seutuhnya, serta menggunakan pendekatan dan perspektif positif mengenai individu dalam organisasi. Oleh karena itu seyogyanya organisasi menggunakan pendekatan dan perspektif positif mengenai individu dalam organisasi. Dengan menggunakan asumsi manusia seutuhnya, serta pendekatan serta perspektif positif mengenai individu dalam organisasi, individu akan dipandang sebagai (Hartanto, 2004):

- Manusia bersumber daya dan bukan sebagai sumber daya manusia
- Anggota organisasi dan bukan kekayaan organisasi
- Dianggap cerdas serta memiliki potensi dan bukan dianggap tidak mampu
- Manusia terhormat dan tidak perlu dicurigai
- Manusia yang memanfaatkan teknologi dan bukan dipekerjakan untuk melayani teknologi

Semua temuan hasil penelitian ini dapat digunakan untuk melaksanakan pengembangan individu dalam organisasi, terutama untuk level manajerial. Pengembangan individu dalam organisasi bukan hanya didasarkan pada kompetensi saja, akan tetapi harus didasarkan pula pada potensi kerja terpadunya (rasa kompeten, etos kerja, semangat belajar inovatif, dan motivasi penyelesaian target kerja) serta perilaku kerja cerdasnya (akseptabilitas kepemimpinan, kualitas pengembangan kerja sama kelompok, dan kualitas hubungan interpersonal).

DAFTAR PUSTAKA

1. ACAS (Advisory, Conciliation, and Arbitration Service) (1988), *Employee Appraisal*, ACAS, London
2. Amstrong, M., Baron, A. (1998), *Performance Management, The New Realities*, Institute of Personnel and Development, London
3. Ajzen, I., Fishbein, M. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts
4. Ajzen, I., Fishbein, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York
5. Diantoro, Andreas (2005), CEO Masa Depan, Butuh Latihan dan Tempaan, *Majalah Swa*, 17/XXI/Agustus 2005, 64-69
6. Djatmiko, Harmanto Edy (2005), *Never Ending Agenda* *Majalah Swa*, 17/XXI/Agustus 2005, 28
7. Dolan, Tzafrir, Baruch (2005), Testing the Causal Relationships between Procedural Justice, Trust and Organizational Citizenship Behavior, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, 79 – 89
8. Fletcher, C. (1993), Appraisal An Idea Whose Time Has Gone? *Personnel Management*, September, 34-37
9. Fowler, A. (1990), Performance Management: The MBO of the '90s?, *Personnel Management*, July, 47-54
10. Hartanto, F. M. (2001), *Dunia Kerja Baru: Tantangan dan Peluangnya*, Working Paper, PT. Integre Quadro, Bandung
11. Hartanto, F. M. (2002), *Budaya Kerja, Praktek Kepemimpinan, Perilaku Organisasional, dan Potensi Insani Anggota Perusahaan*, Working Paper, PT. Integre Quadro, Bandung
12. Hartanto, F. M., Jatnika, R. (2002), *Metoda Penelitian Ilmu Manajemen: Pengembangan dan Pengujian Model Penelitian*, Working Paper, Akademi Manajemen Indonesia (AMI), Jakarta
13. Hartanto, F. M. (2004), *Dunia Kerja Kontemporer: Paradigma Kerja Manusiawi*, Working Paper, PT. Integre Quadro, Bandung
14. Hertog, J. F. D. (2001), The Knowledge Enterprise, Implementation of Intelligent Business Strategies, *Series of Technology Management*, 2, 22-67

15. Jatnika, R. & Kendhawati, L. (2000), *Identifikasi Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Bermakna Manajer*, Laporan Penelitian DIKS Universitas Padjadjaran, Bandung
16. Jatnika, R. & Kendhawati, L. (2001), *Ukuran Kompetensi Kerja Generik pada Berbagai Tingkat Manajerial*, Laporan Penelitian DIK Universitas Padjadjaran, Bandung
17. Jatnika, R. & Wiratmadja, I. (2002), Integrity Requirement of Indonesian Corporate Managers, *Proceeding of Pan-Pacific Conference XIX*, Pan-Pacific Business Association, Bangkok
18. Jatnika, R. & Wiratmadja, I. (2002), *The Differences of Work Competence Requirement Between Government Company's Managers and Private Company's Managers in Corporate Culture Framework*, Paper Presented at International Association of Cross Cultural Psychology (IACCP), Yogyakarta
19. Jatnika, R. & Kendhawati, L. (2002), *Pengukuran Kompetensi Kerja Generik dan Spesifik untuk Manajer*, Laporan Penelitian DIK Universitas Padjadjaran, Bandung
20. Jatnika, R. & Kendhawati, L. (2003), *Pengaruh Potensi Kerja Terpadu terhadap Perilaku Kerja Cerdas*, Laporan Penelitian DIK Universitas Padjadjaran, Bandung
21. Jatnika, R. & Kendhawati, L. (2004), *Model Potensi Kerja Terpadu sebagai Prediktor Kinerja Bermakna Manajer*, Laporan Penelitian Hibah Bersaing XII, Bandung
22. Johan, Robby (2005), Yang Hangat dan Krusial Seputar Kepemimpinan, *Majalah Swa*, 17/XXI/Agustus 2005, 70-72
23. Levinson, H. (1970), Management by Whose Objectives, *Harvard Business Review*, July-August, 30-46
24. Lowe, R. (1993), Master's Programs in Industrial-Organizational Psychology: Current Status and A Call for Action, *Professional Psychology: Research and Practice*, 24, 27-34
25. Luthans, F. (2002), The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706
26. Maslow, A. (1970), *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York
27. Maslow, A. (1999), *Maslow on Management*, John Wiley & Sons, Inc., Singapore
28. Moore, Love (2005), IT Professionals as Organizational Citizens, *Communication of the ACM*, 48, 89-93

29. Nelson, D. L., Quick, J. C. (2005), *Organizational Behavior: Foundations, Reality and Challenges*, South-Western College Publishing, New York
30. Rao (1996), *Penilaian Prestasi Kerja*, Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Manajemen, Jakarta
31. Rothwell, W. J., Lindholm, J. E. (1999), Competency Identification, Modelling and Assessment in the USA, *International Journal of Training and Development*, 3, 90-105
32. Schermerhorn (1993), *Management for Productivity*, John Wiley & Sons, Inc., USA
33. Schermerhorn, McCarthy (2004), Enhancing Performance Capacity in the Workplace: A Reflection on the Significance of the Individual, *Irish Journal of Management*, 25, 45-60
34. Supangat, Nugroho (2005), Yang Hangat dan Krusial Seputar Kepemimpinan, *Majalah Swa*, 17/XXI/Agustus 2005, 70-72
35. Walters, M. (1995), *The Performance Management Handbook*, Institute of Personnel Development, London