

**PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(SURVEI PADA PT. FRISIAN FLAG INDONESIA WILAYAH JAWA BARAT)**

Marliana Budhiningtias Winanti
Program Studi Manajemen Informatika
Universitas Komputer Indonesia

Kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai jika seluruh elemen-elemen yang ada dalam perusahaan terintegrasi dengan baik, dan mampu menjalankan peranannya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan karyawan. Oleh sebab itu diperlukan dukungan adanya kompetensi guna meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Kompetensi dan kinerja yang tinggi memberikan isyarat bahwa organisasi dikelola dengan baik dan secara fundamental akan menghasilkan perilaku manajemen yang efektif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey, yakni descriptive dan explanatory survey, dan untuk menguji hipotesis penelitian digunakan statistika multivariate dengan alat uji Structural Equation Model (SEM), sedangkan untuk pengolahan data menggunakan program LISREL 8.30 (Linier Structural Relationship).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kompetensi karyawan yang meliputi kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial pada karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat rata-rata skornya termasuk dalam kategori tinggi. (2) Kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat termasuk dalam kategori cukup tinggi. Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan memperoleh skor lebih tinggi dibandingkan kualitas hasil kerja karyawan. (3) Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat. Artinya kompetensi karyawan menstimulir optimasi pembentukan kinerja karyawan dalam bekerja di PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat.

Kata kunci: Kompetensi, Kompetensi Intelektual, Kompetensi Emosional, Kompetensi Sosial, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Saat ini hanya perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif yang dapat bersaing di pasar global. Hasil penelitian Tjiptohadi dan Agustine (2003: 35-57), menyatakan bahwa "agar dapat terus bertahan, perusahaan-perusahaan

dengan cepat mengubah dari bisnis yang didasarkan pada tenaga kerja (labor-based business) menuju knowledge based business (bisnis berdasarkan pengetahuan), dengan karakteristik utama ilmu pengetahuan". Dengan demikian jelaslah sudah bahwa sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting

untuk mewujudkan tujuan perusahaan terutama terkait dengan persaingan perdagangan bebas.

Sebagaimana kita ketahui, bahwa sumber daya manusia, modal dan teknologi merupakan faktor-faktor yang sangat penting dalam menciptakan kualitas produk. Sumber-sumber tersebut harus digerakkan secara efektif, guna mencapai hasil (*output*) yang optimal. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya usaha yang didukung oleh semua pihak secara organisasi baik dari pihak manajemen maupun dari pihak karyawan. Pihak manajemen dalam hal ini, perlu melakukan terobosan-terobosan baru untuk menggerakkan sumber daya manusia yang dimiliki tersebut. Sumber daya yang paling penting diantara sumber daya lainnya adalah sumber daya manusia, karena betapapun canggihnya teknologi yang digunakan, tidak berdaya guna tanpa didukung sumber daya manusia yang handal. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu mendapat pengelolaan yang seksama.

Cahyadi Heriantio (2007: 4) mengatakan bahwa dalam menjalankan usahanya PT. Frisian Flag Indonesia perlu melakukan integrasi yang terpadu diantara perusahaan, karyawan dan masyarakat sebagai konsumen. Sementara itu kenyataan di lapangan berdasarkan hasil pengamatan menunjukkan bahwa PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat yang meliputi daerah kotamadya Bandung, kabupaten Bandung, Cianjur, Garut, Tasikmalaya, Cirebon, Indramayu, Subang, Purwakarta, Sumedang dan Majalengka masih banyak masyarakat sebagai konsumen yang mempunyai kesan kurang simpatik dan kecewa terhadap sikap dan perilaku khususnya pada karyawan yang berkaitan langsung dengan masyarakat sebagai konsumen.

Kondisi diatas mengisyaratkan rendahnya kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia. Oleh sebab itu diperlukan dukungan adanya kompetensi dan komitmen organisasi guna meningkatkan

kinerja tersebut. Kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas (Noe, 2002: 94). Selanjutnya perilaku yang menunjukkan kondisi kompetensi karyawan kurang memenuhi harapan perusahaan, misalkan: kurang cepat dalam memecahkan masalah, kurang berinovasi dalam bekerja karena selalu menunggu perintah atasan, masih banyak keluhan dari pelanggan tentang kekurangsigapan karyawan di lapangan, belum memahami standar pekerjaan yang baik, informasi dari lapangan belum direspon dengan baik oleh para karyawan yang berada di lapangan maupun dipusat administrasi.

Informasi di atas menunjukkan bahwa para karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat masih memerlukan pembinaan untuk peningkatan kompetensinya, sehingga dapat melahirkan kinerja yang optimal. Menurut Bergerhenegouwen (1997) dan Marshall (2003), kompetensi merupakan hal yang paling sulit ditiru, karena karakteristiknya yang memang berbeda dan spesifik bagi masing-masing individu. Sejalan dengan pendapat tersebut, Munro dan Andrews (1994) menegaskan, di era hiper kompetitif berbasis pengetahuan seperti yang terjadi sekarang ini, kompetensi merupakan aset utama perusahaan sebagai sumber untuk membangun dan meraih keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut, hasil penelitian Spencer dan Spencer (1993) yang dilakukan lebih dari 20 tahun, berhasil mengidentifikasi enam dimensi atau kluster kompetensi yang mampu memprediksi perilaku dan kinerja unggul individu. Keenam kluster kompetensi tersebut meliputi kompetensi berprestasi (*achievement and action*), kompetensi pelayanan (*helping and human services*), kompetensi mempengaruhi (*the impact and in-*

fluence), kompetensi manajerial (*managerial*), kompetensi kognitif (*cognitive*), dan kompetensi efektivitas diri (*personal effectiveness*).

Kinerja karyawan adalah suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk kerja unit atau organisasi. Pada tahap kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat ternyata kurang mengalami perbaikan, bahkan terkesan cenderung menurun.

Isu relatif rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan PT. Frisian Flag Indonesia di wilayah Jawa Barat berdasarkan hasil pengamatan sementara di lapangan di duga karena masih relatif rendahnya tingkat kompetensi serta komitmen yang dimiliki oleh karyawan PT. Frisian Flag Indonesia di wilayah Jawa Barat. Padahal menurut Burr & Girardi (2002 : 78) kompetensi dan komitmen organisasi saling berinteraksi dalam membentuk kinerja karyawan yang pada akhirnya akan menciptakan kualitas pelayanan yang superior kepada pelanggan.

Belum tercapainya target kinerja karyawan yang ditetapkan PT. Frisian Flag Indonesia dikarenakan jumlah hasil kerja yang dilakukan karyawan belum mencapai target dan kurang mengimbangi kebutuhan masyarakat, pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaannya masih relatif sempit, kurang mampu menciptakan gagasan baru dan memecahkan persoalan-persoalan kerja yang muncul, kurang semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru dan rasa tanggung jawab kerja yang masih relatif kecil.

Hendro Harijogi Poedjono (2006) menduga terjadinya penurunan kinerja para karyawan disebabkan karena kurangnya kemampuan dan kesempatan untuk melakukan pekerjaan karena harus menunggu ketentuan atau perintah dari atasan. Kesemuanya ini akan mempengaruhi rendahnya tingkat kinerja

karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat dalam mencapai tujuan organisasi.

Fenomena mengindikasikan bahwa PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat perlu informasi secara empirik mengenai kompetensi, kinerja dan pengaruh dari kompetensi terhadap kinerja secara akurat sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan dalam memperbaiki, mencegah, memecahkan masalah kompetensi dan kinerja yang akan dihadapi oleh karyawan. Hal ini dipertegas oleh Davis dan Newstrom (1997:109) yang mengatakan bahwa kompetensi dan kinerja yang tinggi memberikan isyarat bahwa organisasi dikelola dengan baik dan secara fundamental akan menghasilkan perilaku manajemen yang efektif.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kompetensi pada PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat.
2. Bagaimana kinerja karyawan pada PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat.
3. Seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat.

Kegunaan Hasil Penelitian Kegunaan Akademis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, terutama mengenai kompetensi dalam mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Membandingkan antara ilmu pengetahuan dan teori-teori sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang telah dipelajari dengan kenyataan empiris yang terjadi dalam dunia usaha.

Kegunaan Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumbangan pemikiran kepada PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa barat dalam pengambilan keputusan terkait dengan peningkatan kinerja karyawan dengan memperhitungkan faktor kompetensi.
2. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumbangan pemikiran dan bahan referensi untuk peneliti selanjutnya dengan bidang kajian yang sama.

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Kompetensi

Dilihat dari disiplin perilaku organisasi, kompetensi bersama dengan komitmen termasuk pada kelompok faktor karakteristik individu anggota organisasi. Para ahli perilaku organisasi seperti Kreitner dan Kinicki (2003), konsep kompetensi dipahami sebagai gabungan dari kemampuan dan keterampilan. Dijelaskan oleh Kreitner dan Kinicki (2003: 185) bahwa :

Kemampuan dan keterampilan mendapat perhatian yang cukup besar dalam lingkaran manajemen masa kini. Penggunaan istilah kompetensi merupakan istilah yang digunakan untuk menjelaskan hal ini.

Kemampuan menunjukkan karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang. Keterampilan di sisi lain adalah kapasitas khusus untuk memanipulasi objek.

Wood, Wallace dan Zeffane (2001), Robbins dan Judge (2007), serta Harris (2000) menjelaskan konsep kompetensi sebagai gabungan dari bakat (*aptitude*) dan kemampuan (*ability*). Bakat menunjukkan kapabilitas untuk belajar sesuatu. Sifatnya potensial. Untuk kemampuan merujuk pada kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dibina oleh pengetahuan dan keterampilan.

Berbeda dengan para ahli perilaku organisasi, para ahli manajemen pengetahuan (Koenig, 1997; Edvisson & Malone, 1997; Fitz-enz & Davison, 2000; Mayo, 2002; Baron & Armstrong, 2007), konsep kompetensi bersama dengan konsep komitmen telah dimaknai sebagai modal manusia (*human capital*) yang dalam hal ini adalah karyawan, secara bersama-sama dengan *consumer capital* dan *structure capital* membentuk *intellectual capital* organisasi (Stewart, 1997). Berkaitan dengan itu, Dave Ulrich (1998: 15-26) secara tegas menyatakan, kompetensi bersama-sama dengan komitmen dipandang sebagai faktor pembentuk modal intelektual organisasi. Dikemukakan oleh Ulrich bahwa, "*Intellectual Capital = Competence x Commitment.*"

Karakteristik Kompetensi

Spencer and Spencer (1993:9) mengemukakan bahwa kompetensi individu merupakan karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Ada lima karakteristik utama dari kompetensi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja individu karyawan, yaitu :

1. Motif (*motives*), yaitu sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan-tindakan. Marshall (2003:40) juga mengatakan bahwa motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tidak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku merupakan sumber kepuasan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Watak (*traits*), yaitu karakteristik mental dan konsistensi respon seseorang terhadap rangsangan, tekanan, situasi, atau informasi. Hal ini dipertegas oleh Marshall (2003:40) yang mengatakan bahwa watak adalah karakteristik yang mengakar pada diri seseorang dan mencerminkan kecenderungan yang dimilikinya.
3. Konsep diri (*self concept*), yaitu tata nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh seseorang, yang mencerminkan tentang bayangan diri atau sikap diri terhadap masa depan yang dicita-citakan atau terhadap suatu fenomena yang terjadi di lingkungannya. Marshall (2003:40) juga mengungkapkan bahwa konsep diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri dan hal mencerminkan identitas dirinya. Disamping itu, Kreitner and Kinicki (2001:137) bahwa konsep diri adalah persepsi diri seseorang sebagai makhluk fisik, sosial dan spiritual.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang memiliki makna yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tertentu.
5. Keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik atau mental. Dale (2003:29) mengatakan bahwa keterampilan adalah aspek perilaku yang bisa

dipelajari melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

Jenis Kompetensi

Pengklasifikasian jenis kompetensi biasanya dilihat dari dimensi manusia secara personal dan hubungan antara personal karena manusia adalah makhluk sosial. Willy Susilo (2001:17) dan Zohar & Marshall (2000:3) mengatakan manusia memiliki tiga dimensi, yaitu (1). fisik (*body*), (2). emosi (*mind*), dan (3). spiritual (*soul*); dan atas dasar dimensi ini lalu mereka mengelompokkan kompetensi menjadi tiga, yakni (a). kompetensi intelektual, (b). kompetensi emosional, dan (c). kompetensi spiritual.

Menurut Spencer and Spencer (1993:34) mengklasifikasikan dimensi dan komponen kompetensi individual menjadi tiga, yaitu : (a). kompetensi intelektual, (b). kompetensi emosional, dan (c). kompetensi sosial. Nampaknya spencer and Spencer telah melihat komponen kompetensi dari aspek dimensi manusia dan hubungan antarp-personal, tetapi belum menghasilkan komponen kompetensi spiritual.

Uraian dari masing-masing kompetensi secara rinci dijelaskan sebagai berikut :

1. Kompetensi intelektual

Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual (Nahapiet & Ghoshal, 1998: 245). Robbins & Judge (2007: 42) juga mengatakan bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental.

Kompetensi intelektual ini

terinternalisasi dalam bentuk sembilan kompetensi (Spencer & Spencer, 1993:35) sebagai berikut :

- Berprestasi, yaitu kemauan atau semangat seseorang untuk berusaha mencapai kinerja terbaik dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terus-menerus.
- Kepastian kerja, yaitu kemauan dan kemampuan seseorang untuk meningkatkan kejelasan kerja dengan menetapkan rencana yang sistematis dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan data/informasi yang akurat.
- Inisiatif, yaitu kemauan seseorang untuk bertindak melebihi tuntutan seseorang, atau sifat keinginan untuk mengetahui hal-hal yang baru dengan mengevaluasi, menyeleksi, dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan kinerja. Inisiatif juga sangat berkaitan erat dengan konsep kreativitas, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk berpikir dan bertindak secara berbeda dari kebiasaan dan lebih efektif. Dimensi dari kreatifitas ini memiliki empat sifat atau ciri, yaitu (a). peka terhadap masalah, (b). kaya akan gagasan/alternatif pemecahan, (c). mampu menghasilkan ide asli, dan (d). memiliki sikap fleksibilitas (bersedia mempertimbangkan berbagai gagasan).
- Penguasaan informasi, yaitu kepedulian seseorang untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungan kerja (konteks permasalahan).
- Berpikir analitik, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahan menjadi komponen-

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

- Berpikir konseptual, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai satu kesatuan yang meliputi kemampuan yang memahami akar permasalahan atau pola keterkaitan komponen masalah yang bersifat abstrak (kualitatif) secara sistematis.
- Keahlian praktikal, yaitu kemampuan menguasai pengetahuan eksplisit berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan serta kemauan untuk memperbaiki dan mengembangkan diri sendiri.
- Kemampuan linguistik, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pemikiran atau gagasan secara lisan atau tulis untuk kemudian didiskusikan atau didialogkan sehingga terbentuk kesamaan persepsi.
- Kemampuan naratif, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pokok-pokok pikiran dan gagasan dalam suatu pertemuan formal atau informal dengan menggunakan media cerita, dongeng atau perumpamaan.

2. Kompetensi emosional

Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan mental/emosional (Spencer & Spencer, 1993: 35).

Kompetensi emosional individu terinternalisasi dalam bentuk enam tingkat kemauan dan kemampuan (Spencer & Spencer, 1993:37) sebagai berikut:

- Sensitifitas atau saling pengertian, yaitu kemampuan dan kemauan untuk

memahami, mendengarkan, dan menanggapi hal-hal yang tidak dikatakan orang lain, yang bisa berupa pemahaman atas pemikiran dan perasaan serta kelebihan dan keterbatasan orang lain.

- Kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal, yaitu keinginan untuk membantu dan melayani pelanggan internal dan eksternal.
- Pengendalian diri, yaitu kemampuan untuk mengendalikan prestasi dan emosi pada saat menghadapi tekanan sehingga tidak melakukan tindakan yang negatif dalam situasi apapun.
- Percaya diri, yaitu keyakinan seseorang untuk menunjukkan citra diri, keahlian, kemampuan serta pertimbangan yang positif.
- Kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi dan mampu melihat dari setiap perubahan situasi.
- Komitmen pada organisasi, yaitu kemampuan seseorang untuk mengikatkan diri terhadap visi dan misi organisasi dengan memahami kaitan antara tanggung jawab pekerjaannya dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial (Imam sugeng, 2002:200).

Kompetensi sosial individu terinternalisasi dalam bentuk tujuh tingkat kemauan dan kemampuan (Spencer & Spencer, 1993:39) sebagai berikut :

- Pengaruh dan dampak, yaitu kemampuan meyakinkan dan mempengaruhi orang lain untuk secara efektif dan terbuka dalam berbagi pengetahuan, pemikiran dan ide-ide secara perorangan atau dalam kelompok agar mau mendukung gagasan atau idenya.
- Kesadaran berorganisasi, yaitu kemampuan untuk memahami posisi dan kekuasaan secara komprehensif baik dalam organisasi maupun dengan pihak-pihak eksternal perusahaan.
- Membangun hubungan kerja, yaitu kemampuan untuk membangun dan memelihara jaringan kerja sama agar tetap hangat dan akrab.
- Mengembangkan orang lain, yaitu kemampuan untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain dengan memberikan umpan balik yang bersifat membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta memberikan pelatihan, dan memberi wewenang untuk memberdayakan dan meningkatkan partisipasinya.
- Mengarahkan bawahan, yaitu kemampuan memerintah, mempengaruhi, dan mengarahkan bawahan dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- Kerja tim, yaitu keinginan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain secara koperatif yang menjadi bagian yang bermakna dari suatu tim untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak.
- Kepemimpinan kelompok, yaitu keinginan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok dan mampu menjadi suri teladan bagi anggota kelompok yang dipimpinnya.

4. Kompetensi Spiritual

Kompetensi spiritual adalah karakter dan sikap yang merupakan bagian dari kesadaran yang paling dalam pada

seseorang yang berhubungan dengan sadar yang tidak hanya mengakui keberadaan nilai tetapi juga kreatif untuk menemukan nilai-nilai baru (Zohar & Marshall, 2000:1).

Menurut Zohar & Marshall (2000:15) ada sembilan ciri pengembangan kompetensi spiritual yang tinggi, yaitu:

- Kemampuan bersikap fleksibel atau adaptif
- Tingkat kesadaran diri yang tinggi
- Kemampuan untuk menghadapi dan mengatasi penderitaan
- Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit
- Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai
- Keengganan untuk membuat kerugian yang tidak perlu
- Kecenderungan untuk melihat segala sesuatu secara holistik
- Kecenderungan untuk selalu bertanya mengapa
- Memiliki kemudahan untuk melawan konvensi

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam periode waktu tertentu perlu dievaluasi atau dinilai karena penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan bagian dari proses staffing, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja (Syafaruddin alwi, 2001: 177). Kenyataan dewasa ini menunjukkan masih relatif banyak organisasi atau perusahaan mengabaikan fungsi penilaian terhadap kinerja. Padahal penilaian terhadap kinerja merupakan bagian yang sangat penting dari manajemen kinerja dan mungkin juga sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang dikembangkan sehingga tidak mendorong motivasi kerja. Hal ini mengakibatkan adanya proses penilaian kinerja yang cenderung bersifat

administratif, subjektif, dan kurang memiliki daya pembeda yang valid.

Pengertian kinerja menurut Benardin dan Russell (1998: 239) adalah pencatatan *outcome* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan secara khusus selama periode waktu tertentu. Menurut Wood et al. (2001: 114) kinerja merupakan suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk kerja unit atau organisasi.

Kriteria Pengukuran Kinerja

Dalam mengukur kinerja, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam arti, kriteria pekerjaan menjelaskan apa-apa yang sudah dibayar oleh organisasi untuk dikerjakan oleh para karyawannya. Oleh karena itu, kriteria-kriteria ini penting. Kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada setiap karyawan.

Tidak semua kriteria pekerjaan dapat digunakan dalam suatu penilaian kinerja karyawan, hal ini tentunya harus sangat disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Menurut Benardin & Russell (1998 : 383) ada 6 (enam) kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timeliness* adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. *Cost - effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Armstrong (1998 : 32) mengemukakan tentang bagaimana mengelola kinerja dan bagaimana menempatkannya dalam praktek. Terdapat empat faktor pokok dalam manajemen kinerja, yaitu input, process, output, dan outcome.

- Input* : *The skill, knowledge, and expertise bring to their job (their attribute).*
Hal ini menyangkut atribusi individual.
- Process* : *How individual believe in carrying out their work : the behavioral*

competence bring to full their accountability.

Hal ini menyangkut perilaku kemampuan yang dibawa dalam pekerjaan untuk mengisi tanggung jawab.

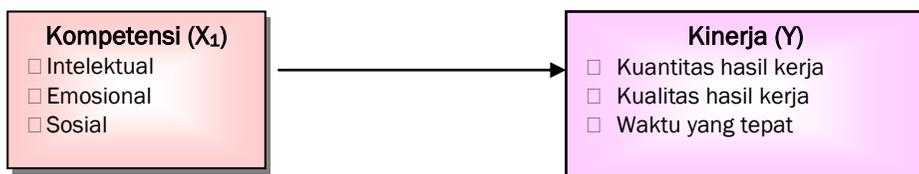
Output : *The measurable result achieved by individuals according to the levels of performance they achieved in carrying out their tasks.*

Hal ini merupakan ukuran kinerja yang dicapai seseorang.

Outcomes : *The impacts of what has been achieved by the performance of individuals of the results of their team, department, unit or finction and ultimately, the organization.*

Kualitas identik dengan mutu, yang secara umum, mutu adalah karakteristik produk atau jasa yang ditentukan oleh pemakai atau konsumen dan diperoleh melalui pengukuran proses perbaikan secara berkelanjutan. Edwards Deming dalam Bambang Swasto (1997 : 56), mengatakan bahwa kualitas adalah *predictable degree off uniformity and dependability at a low cost suited to market*, dimana kualitas dapat dilihat dari konteks, persepsi konsumen dan kebutuhan serta kemauan konsumen. Fredrick

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan yang terlihat pada gambar 1.



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan sesuai dengan tuntutan peran pekerjaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Karyawan yang kompeten biasanya memiliki karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan kerja yang relatif stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, dan kapasitas pengetahuan kontekstualnya sehingga ia dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban yang harus dilakukan secara ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran.

Hal ini akan memberikan dorongan yang kuat kepada karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan efisien dan efektif serta secara psikologis akan memberikan pengalaman kerja yang bermakna dan rasa tanggung jawab pribadi mengenai hasil-hasil pekerjaan yang dilakukannya. Pada akhirnya, semua hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan baik yang berhubungan dengan faktor pekerjaan maupun karakteristik personal. Hal ini didukung pernyataan teoritik dari Spencer & Spencer (1993: 78) bahwa kompetensi intelektual, emosional, dan sosial sebagai bagian dari kepribadian yang paling dalam pada seseorang dapat memprediksi atau mempengaruhi keefektifan kinerja individu. Sedangkan pernyataan empirik yang mendukung dinyatakan oleh Dyah Kusumastuti (2001: 228) bahwa kompetensi individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan sumbangan pengaruh sebesar 0,728.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan ilmu ekonomi, secara khusus menggunakan pendekatan manajemen dan lebih khusus lagi menggunakan manajemen sumber daya manusia, berkaitan dengan kompetensi dan kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan melalui penelitian survei, merupakan metode pengumpulan data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli, berupa wawancara dan penyebaran kuesioner yang diambil dari suatu sampel dalam populasi. Mengingat tujuan penelitian ini adalah mengukur dampak dari variabel independen (kompetensi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat yang tersebar di sebelas wilayah, yaitu Kotamadya Bandung, Kabupaten Bandung, Cianjur, Garut, Tasikmalaya, Cirebon, Indramayu, Subang, Purwakarta, Sumedang, dan Majalengka. Unit pengamatan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat. Mengingat dalam analisis penelitian ini ada kinerja karyawan, maka untuk memperoleh keakuratan data diperoleh dari pimpinan langsung karyawan sebagai unit observasi.

Sasaran pengamatan difokuskan pada kompetensi dan kinerja karyawan. Populasi yang dijadikan unit pengamatan pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat, seluruhnya berjumlah 465 orang.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari responden secara langsung yang dikumpulkan melalui survei lapangan dengan menggunakan teknik pengumpulan data tertentu yang dibuat secara khusus untuk itu. (Uma Sekaran, 2000:221);

Kuncoro (2003:127); Zikmund (2000:124). Dalam penelitian ini data primer meliputi informasi mengenai kompetensi dan komitmen organisasi diperoleh dari karyawan. Sedangkan informasi mengenai kinerja karyawan, diperoleh dari pimpinan (atasan langsung). Selanjutnya data penunjang yang digunakan untuk mendukung penelitian merupakan data sekunder, yang dalam penelitian ini meliputi informasi mengenai karakteristik perusahaan, yang meliputi jumlah karyawan, data tentang hasil evaluasi karyawan, dan lain-lain.

Operasionalisasi Variabel

Pada penelitian ini konsep-konsep variabel yang diteliti ada dua yaitu : kompetensi dan kinerja karyawan. Kompetensi merupakan *independent variable* sedangkan kinerja karyawan merupakan *dependent variable*.

Variabel-variabel penelitian ini akan diukur oleh instrumen pengukuran dalam bentuk kuesioner yang bersifat tertutup yang memenuhi persyaratan-persyaratan *skala likert*. Untuk setiap pilihan jawaban diberi skor, dan skor yang diperoleh mempunyai tingkat pengukuran ordinal.

1. Kompetensi adalah Kemampuan yang terbentuk dari sinergi watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang diimplementasikan dalam bentuk sikap atau perilaku dalam bekerja. (Spencer & Spencer, 1993: 9). Adapun, kompetensinya terbagi atas kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial.
2. Kinerja karyawan adalah Catatan outcome yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan dalam suatu periode waktu tertentu (Benardin dan Russell, 1998: 239) meliputi : Kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, dan ketepatan waktu.

Teknik Penentuan Sampel

Dalam penelitian ini ukuran sampel ditentukan oleh bentuk uji statistika yang akan digunakan. Pengolahan data penelitian ini akan dianalisis menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model, SEM*). Untuk model SEM, ukuran sampel yang diperlukan minimal 100-150 responden (Valicer dan Harlow dalam Schumacker, 1996:20).

Untuk memperoleh sampel yang representative, ada beberapa langkah yang akan dilakukan dalam penelitian ini. **Pertama**, menginventarisasi jumlah kantor wilayah PT. Frisian Flag Indonesia di Jawa Barat. **Kedua**, menentukan ukuran sampel dari besarnya populasi yang berupa jumlah karyawan dan jumlah pimpinan. Ketiga menentukan jumlah masing-masing karyawan terpilih berdasarkan kepangkatannya. Adapun kantor wilayah PT. Frisian Flag Indonesia di Jawa Barat seluruhnya berjumlah 11, dengan rincian (1) Kotamadya Bandung, (2) Kabupaten Bandung, (3) Cianjur, (4) Garut, (5) Tasikmalaya, (6) Cirebon, (7) Indramayu, (8) Subang, (9) Purwakarta, (10) Sumedang, dan (11) Majalengka.

Dalam penelitian ini ukuran sampel ditentukan dalam bentuk uji statistika yang akan digunakan yaitu model persamaan struktural atau *Struktural Equation Modeling (SEM)*. Dalam penelitian ini proses penarikan sampel minimal dapat dilakukan dengan teknik *stratified random sampling*, berdasarkan kepangkatan (*grade*) karyawan.

Berdasarkan ukuran populasi, selanjutnya ditentukan ukuran sampel minimal penelitian ini dengan menggunakan rumus Slovin dan Sevilla (1994 dalam Kuntjahjo, 2003: 151) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + (N)(e^2)}$$

Dimana : n = ukuran sampel minimal

N = ukuran populasi

E = tingkat kesalahan yang ditolerir

Untuk keperluan penelitian ini, ditetapkan tingkat kesalahan sebesar 5%. Dengan demikian, ukuran sampel yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah 215 orang.

Metode penarikan sampel yang dipakai adalah *Stratified Proportional Random Sampling Method* pada wilayah Jawa Barat yang terdiri dari sebelas wilayah yang menjadi unit analisis. Berdasarkan perhitungan di atas, maka ditentukan ukuran sampel penelitian yang diambil adalah 215 karyawan. Adapun ukuran sampel pimpinan berdasarkan atasan langsung karyawan terpilih tersebut. Selanjutnya penentuan sampel ditentukan berdasarkan alokasi proporsional wilayah dengan menggunakan rumus :

$$ni = \frac{Ni}{N} \times n$$

Keterangan :

N = Ukuran Populasi keseluruhan

n = Ukuran sampel keseluruhan

Ni = Ukuran populasi pada setiap wilayah

ni = Ukuran sampel yang harus diambil pada setiap wilayah

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan formulasi di atas, diperoleh sampel karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat yang disajikan pada Tabel 1.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang lengkap yang berhubungan dengan penelitian ini dilakukan dengan survei. Data yang diperlukan adalah data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini digunakan kombinasi teknik pengumpulan data yang terdiri dari :

- **Wawancara**

- Dengan Pimpinan PT. Frisian Flag Indonesia

- Dengan karyawan

- **Kuesioner**, digunakan untuk pengumpulan data dari para karyawan,
- **Observasi**, dilakukan terhadap sumber data sesuai dengan unit observasi / analisis yang telah disebutkan
- **Dokumentasi**, dilakukan dengan menelaah dan mengkaji catatan/laporan dan dokumen-dokumen lain dari berbagai organisasi yang ada kaitannya dengan permasalahan yang diteliti, yang dalam hal ini adalah kompetensi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

Uji Validitas (*Test of Validity*)

Tipe validitas yang digunakan adalah validitas konstruk (*validity construct*) yang menentukan validitas dengan cara mengkorelasikan antar skor yang diperoleh masing-masing item yang dapat berupa pertanyaan maupun pertanyaan dengan skor totalnya. Skor total ini merupakan nilai yang diperoleh dari penjumlahan semua skor item. Korelasi antar skor item dengan skor totalnya harus signifikan berdasarkan ukuran statistik. Bila ternyata skor semua item yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor totalnya, maka dapat dikatakan bahwa alat ukur tersebut mempunyai validitas.

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah dirancang dalam bentuk kuesioner itu benar-benar dapat menjalankan fungsinya. Seperti telah dijelaskan pada metodologi penelitian bahwa untuk melihat valid tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui korelasi skor butir pernyataan dengan skor totalnya dan apabila koefisien korelasinya tidak kurang dari 0.30 maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Tabel 1. Distribusi Sampel Penelitian pada Masing-masing Wilayah

No	Departemen	Grade/Pangkat	Populasi	Sampel
1	SS1	Asisten Sales manajer	2	1
		Supervisor Sales	7	3
		Sales Office	87	40
		Sales	50	23
		MD	22	10
		Driver	22	10
2	SS2	Supervisor Sales	2	1
		Sales	15	7
		MD	4	2
		Driver	4	2
3	SS3	Supervisor Sales	2	1
		Sales	15	7
		MD	4	2
		Driver	2	1
4	SS4	Supervisor Sales	2	1
		Sales	17	8
		MD	2	1
		Driver	7	3
5	SS5	Supervisor Sales	2	1
		Sales	13	6
		MD	4	2
		Driver	9	4
6	SS6	Supervisor Sales	2	1
		Sales	13	6
		MD	2	1
		Driver	4	2
7	SS7	Supervisor Sales	2	1
		Sales	17	8
		MD	7	3
		Driver	7	3
8	SS8	Supervisor Sales	2	1
		Sales	20	9
		MD	7	3
		Driver	9	4
9	SS9	Supervisor Sales	2	1
		Sales	17	8
		MD	4	2
		Driver	7	3
10	SS10	Supervisor Sales	2	1
		Sales	13	6
		MD	2	1
		Driver	4	2
11	SS11	Supervisor Sales	2	1
		Sales	15	7
		MD	7	3
		Driver	4	2
Total			465	215

Uji Reliabilitas

Reliabilitas menyangkut ketepatan alat ukur. Reliabilitas mencakup tiga aspek penting, yaitu : alat ukur yang digunakan harus stabil, dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat diramalkan (*predictability*) sehingga alat ukur tersebut mempunyai reliabilitas yang tinggi atau dapat dipercaya (Natzir, 1998:61).

Uji reliabilitas data penelitian ini menggunakan metode (rumusan) koefisien *Alpha Cronbach's*. Koefisien *alpha Cronbach's* merupakan koefisien reliabilitas yang paling sering digunakan karena koefisien ini menggambarkan variansi dari item-item baik untuk format benar/salah atau bukan seperti format skala likert. Sehingga koefisien *alpha Cronbach's* merupakan koefisien yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi *internal consistency*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Kompetensi Karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat

Kompetensi karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat diukur menggunakan 3 sub variabel dan 20 indikator.

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kompetensi intelektual karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat sudah termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan bahwa semangat karyawan untuk berprestasi berdasarkan tujuan dan cara yang menantang sudah termasuk tinggi.

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kompetensi emosional karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat sudah termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan

bahwa keyakinan karyawan dalam menunjukkan keahlian, dan kemampuan dengan pertimbangan yang positif sudah termasuk tinggi.

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kompetensi sosial karyawan PT.Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat sudah termasuk dalam kategori tinggi. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan bahwa ketujuh indikator kompetensi sosial karyawan PT.Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat semuanya termasuk dalam kategori tinggi.

Kinerja Karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat

Kinerja karyawan PT.Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat diukur menggunakan 3 sub variabel dan 10 indikator.

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kuantitas hasil kerja karyawan di PT.Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat masih termasuk dalam kategori cukup tinggi. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan bahwa realisasi penyelesaian target pekerjaan sesuai dengan standar dan jumlah pekerjaan yang diselesaikan melebihi standar masih termasuk dalam kategori cukup tinggi. Sementara penyelesaian pekerjaan lebih kecil dari standar sudah termasuk dalam kategori tinggi.

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat diketahui bahwa kualitas hasil kerja karyawan di PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat masih termasuk dalam kategori cukup tinggi. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan bahwa realisasi target pekerjaan yang sudah dijadwalkan tercapai 100 %, penyelesaian pekerjaan sesuai standar sehingga tidak perlu revisi dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan lebih baik dari standar ketiganya masih termasuk dalam kategori cukup tinggi.

Berdasarkan perbandingan jumlah skor aktual terhadap skor ideal dapat

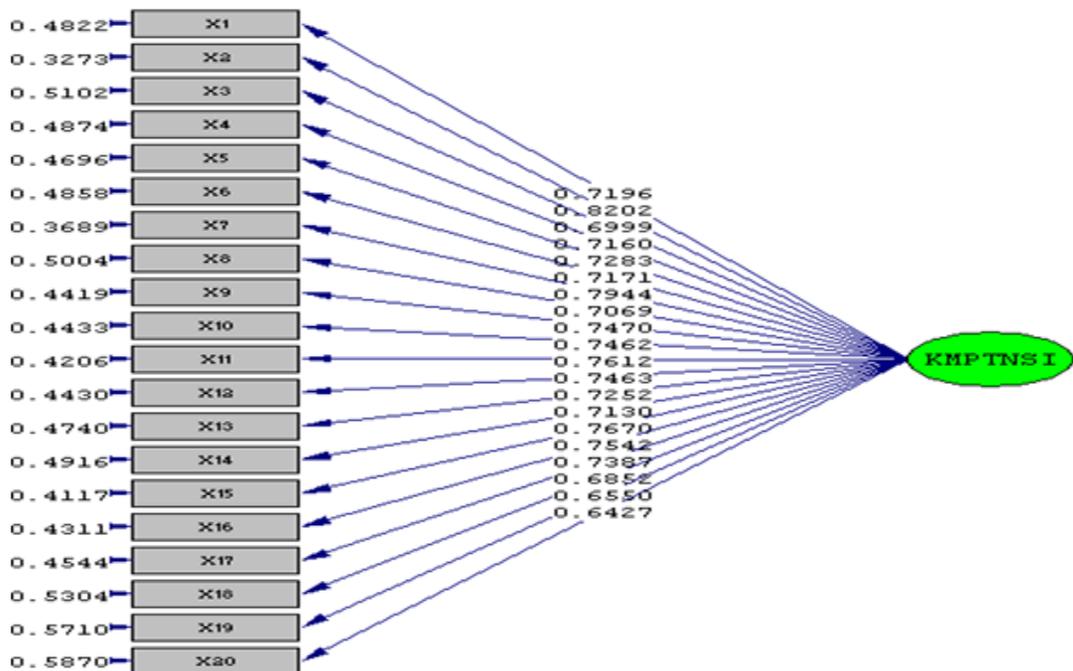
diketahui bahwa ketepatan waktu karyawan di PT.Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat masih dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan perusahaan termasuk dalam kategori cukup tepat waktu. Dilihat berdasarkan indikator juga menunjukkan bahwa target penyelesaian pekerjaan mampu diselesaikan sesuai jadwal, rencana kerja tahunan selesai pada waktunya dan pekerjaan diselesaikan secepat mungkin tanpa menunggu perintah masih termasuk dalam kategori cukup tinggi ketepatan waktunya. Sementara pekerjaan diselesaikan

menggunakan lembur karena target waktu yang tidak tercapai sudah termasuk dalam kategori tinggi ketepatan waktunya.

Model Pengukuran

Model Pengukuran Variabel Laten Kompetensi Karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat

Variabel laten kompetensi diukur menggunakan 20 indikator dan *loading* faktor masing-masing indikator dalam membentuk variabel kompetensi dapat dilihat pada gambar berikut.



Model Pengukuran Variabel Laten Implementasi Kebijakan

Dari kedupuluh indikator model pengukuran variabel kompetensi, indikator X₂ (kemampuan karyawan dalam menetapkan rencana yang sistematis berdasarkan data yang akurat) merupakan indikator yang paling besar kontribusinya dalam pembentukan variabel laten kompetensi. Hal ini tercermin dari *loading* faktor indikator X₂ (0,8202) yang lebih besar dibanding *loading* faktor 19 indikator lainnya. Sebaliknya indikator X₂₀ (kemampuan karyawan untuk berperan sebagai pemimpin tim) paling kecil kontribusinya dalam membentuk variabel laten kompetensi.

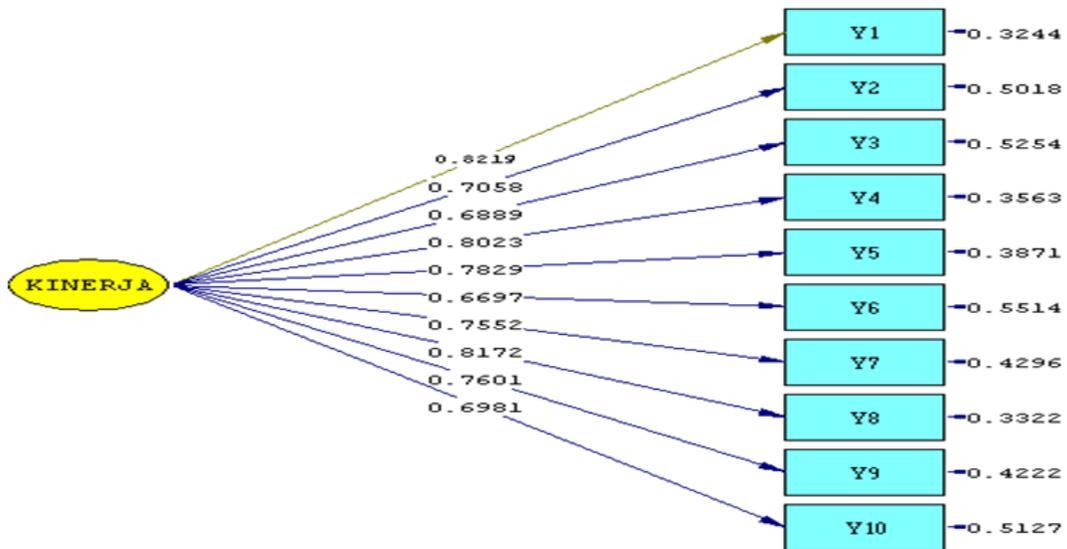
Selanjutnya untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten kompetensi memiliki derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung reliabilitas ke 20 indikator menggunakan pendekatan *construct reliability* dan *variance*

extracted.

Construct Reliability dari ke-20 indikator variabel laten kompetensi masih lebih besar dari yang di rekomendasikan (0,7). Nilai t menunjukkan bahwa ke-20 indikator signifikan dalam membentuk variabel laten kompetensi (semua nilai t > 1,96). Nilai *variance extracted* sebesar 0,5334 memiliki makna bahwa 53,34% informasi yang terkandung dalam variabel manifes (ke-20 indikator) dapat mewakili dalam variabel laten (kompetensi).

Model Pengukuran Variabel Laten Kinerja Karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat

Variabel laten kinerja karyawan diukur menggunakan sepuluh indikator dan *loading* faktor masing-masing indikator dalam membentuk variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar



Model Pengukuran Variabel Laten Kinerja Karyawan

Dari ke-20 indikator model pengukuran variabel laten kinerja karyawan, indikator Y_1 (Realisasi penyelesaian target pekerjaan sesuai dengan standar) merupakan indikator yang paling besar kontribusinya dalam pembentukan variabel laten kinerja karyawan. Hal ini tercermin dari *loading* faktor indikator Y_1 (0,8219) yang lebih besar dibanding *loading* faktor sembilan indikator lainnya. Sebaliknya indikator Y_6 (Kualitas pekerjaan yang diselesaikan lebih baik dari standar) paling kecil kontribusinya dalam membentuk variabel laten kinerja karyawan

Selanjutnya untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten kinerja karyawan memiliki derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung reliabilitas ke-10 indikator menggunakan pendekatan *construct reliability* dan *variance extracted*.

Construct Reliability dari ke-10 indikator variabel laten kinerja karyawan masih lebih besar dari yang di rekomendasikan (0,7). Nilai t menunjukkan bahwa ke-10 indikator signifikan dalam membentuk variabel laten kinerja karyawan (semua nilai $t > 1.96$). Nilai *variance extracted* sebesar 0,5657 memiliki makna bahwa 56,57% informasi yang terkandung pada variabel manifes (ke-10 indikator) dapat terwakili dalam variabel laten (kinerja karyawan).

Model Struktural Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi dihipotesiskan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat. Koefisien jalur dari variabel kompetensi terhadap terhadap kinerja karyawan sebesar 0,4962. Nilai koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan kompetensi yang makin tinggi akan membuat kinerja karyawan juga semakin tinggi. Selanjutnya nilai t_{hitung} variabel kompetensi terhadap

kinerja karyawan sebesar 6,6046. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{kritis} maka disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat.

Besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT.Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat adalah 34,14% yang berarti sebesar 34,14% perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kompetensinya.

Kesimpulan

Hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat yang didasarkan pada hasil survey terhadap 215 karyawan diperoleh kesimpulan secara deskriptif dan verifikatif (pengujian hipotesis) sebagai berikut :

1. Kompetensi karyawan yang meliputi kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial pada karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat rata-rata skornya termasuk dalam kategori tinggi. Kompetensi intelektual lebih tinggi dibandingkan kompetensi emosional dan kompetensi sosial, hal ini berarti karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat memiliki semangat kerja, pengetahuan, kepedulian dan pemahaman permasalahan yang tinggi dibandingkan kemampuan karyawan dalam memahami lingkungan secara objektif dan moralis, pengendalian emosional dan membangun jaringan kerja sama serta mempengaruhi rekan kerja atau bawahan. Kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat termasuk dalam kategori cukup tinggi. Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan memperoleh skor lebih tinggi dibandingkan kualitas hasil kerja karyawan, hal ini berarti karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat lebih mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal dan pekerjaan diselesaikan secepat mungkin tanpa menunggu perintah.

Kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat. Artinya kompetensi karyawan menstimulir optimasi pembentukan kinerja karyawan dalam bekerja di PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat. Temuan ini relevan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993) bahwa kompetensi intelektual, emosional dan sosial sebagai bagian dari kepribadian yang paling dalam pada seseorang dapat memprediksi atau mempengaruhi keefektifan kinerja individu.

Daftar Pustaka

- Bergerhenegouwen, G.J. 1997. Competence Development a Challenge for Human Resources Professionals : Core Competence of Organizational as Guidelines for The Development of Employees. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, No. 2, pp. 55-62.
- Benardin, H. John and Joyce E. A. Russell. 1998. *Human Resources Management: An Expriential Approach*. McGraw-Hill. Series In Management. New York.
- Burr, Renu and Antonia Girardi. 2002. Intellectual Capital: More Than The Interaction of Competence x Commitment. *Australian Journal of Management*. Sydney. pp. 77-78.
- Cahyadi Heriantio. 2007. *Direktorat Trade Marketing*. Berita Bendera, Vol. 5 Januari-Februari 2007, pp. 4-5.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. 1997. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. McGraw-Hill. Series In Management. New Delhi.
- Dyah Kusumastuti. 2001. *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)*. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung.
- Edvinson, Leif & Michael Malone. 1997. *Intellectual Capital, Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. Harper Business.
- Fitz-enz, Jac & Barbara davitson. 2002. *How to Measure Human Resources Management*. 3rd. New York : The McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly. 1997. *Organization Behavior-Structure-Process*. Seventh Edition. Erwin Homewood. Boston.
- Harris, Michael. 2000. *Human Resource Management*. USA : The Dryden Press.
- Hendro Harijogi Poedjono. 2006. *Direktorat Human resources & Corporate Affairs*. Berita Bendera, Vol. 3 November-Desember 2006, pp. 20-21
- Iman Sugeng. 2002. Mengukur dan Mengelola Intellectual Capital. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Editor A. Usmara. Penerbit Amara Books. p. 199-213.
- Koenig, Michael E.D. 1997. Intellectual Capital How to Leverage It. *The Bottom Line Managing Library Finance*. Vol. 10, No. 2, pp. 112-118.
- Krasnor, L. 1997. The Nature of Social Competence: A Theoretical Review. *Social Development*. Vol. 6. No. 1.p. 111-129.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : salemba Empat.
- Marshall, Patricia. 2003. Mengapa Beberapa Orang Lebih Sukses Dari Yang Lainnya?. *Manusia dan Kompetensi Panduan Praktis Untuk Keunggulan Bersaing*. Editor Boulter,

- Murray Dalziel, dan Jackie Hill. Alih Bahasa. Bern. Hidayat. Penerbit PT Bhuana Ilmu Populer. hal. 36-51.
- Mayer, J. D, David R. Caruso, and Peter Salovey. 2000. Selecting A Measure of Emotional Intelligence: The Case for Ability Scales. *The Handbooks of Emotional Intelligence*. Reuven Bar-On and James D. A. Parker Editors. Jossey-Bass. A Wiley Company. p. 320-342.
- Mayo, Andrew. 2001. *The Human Value of the Enterprise, Valuing People as Assets*. London : Nicholas Brealey Pub.
- Munro, Andrew & Brendan Andrews. 1994. Competences : Dialogue Without a Plot ? *Executive Development*. Vol. 7, No. 6, pp. 12-15.
- M. Kuncoro. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.
- Nahapiet, S. and S. Ghoshal. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23.p. 242-266.
- Newstrom, J.W. & K. Davis. 2002. *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*. 11thed. Singapore : McGraw-Hill.
- Noe, Raymond A. 2002. *Employee Training and Development*. Second Edition. McGraw-Hill Irwin.
- Rampersad, Hubert K. 2005. *Total Performance Scorecard Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas*. Edisi bahasa Indonesia. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2007. *Organizational Behavior*. New Jersey : Pearson International Edition.
- Sangkala. 2006. *Intellectual Capital Management : Strategi baru Membangun Daya Saing Perusahaan*. Yapseni, Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business*. 3rd ed. New York : John Wiley & Sons.
- Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer. 1993. *Competence Work: Model for Superior Performance*. John Wiley and Sons, Inc.
- Stewart, Thomas A.. 1997. *Intellectual Capital The New Wealth of organizations*. Nicholas Brealey Publishing. London.
- Tjiptohadi Sawarjuwono dan Agustine Prihatin Kadir. 2003. *Intellectual Capital : Perlakuan Pengukuran Dan Pelaporan (Sebuah Library Research)*. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*. Universitas Kristen Petra. Vol. 5, p. 35-57.
- Ulrich, Dave, R. 1998. Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*. Vol. 39. p. 15-26.
- Wall, T. D., M. Corbett, R. Martin, C. Clegg, and P. R. Jackson. 1990. Advanced Manufacturing Technology, Work Design, and Performance: A Change Study. *Journal Applied Psychology*. Vol. 75. No. 6.p. 691-697.
- Willy Susilo. 2001. *Audit SDM: Perpaduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia Serta Pimpinan Organisasi/ Perusahaan*. Penerbit Percetakan Gema Amini.