

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMPETENSI KARYAWAN
TERHADAP KUALITAS PRODUK BIJIH BASAH PADA PT. VALE
INDONESIA Tbk. LUWU TIMUR - SULAWESI SELATAN**



Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

ABDUL RAUF

NIM: P2100211587

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMPETENSI KARYAWAN TERHADAP
KUALITAS PRODUK BIJIH BASAH PADA PT. VALE INDONESIA Tbk LUWU
TIMUR - SULAWESI SELATAN

ABDUL RAUF
NO. POKOK: P2100211587

Telah disetujui oleh :

Pembimbing Pertama

Pembimbing Kedua

Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE.,M.Si

Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE.,M.Agr

Mengetahui,
Direktur Magister Manajemen

Prof. Dr. Abd.Rahman Kadir, M.Si

PRAKATA

BISMILLAHIR RAHMANIR RAHIM

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan tesis ini, sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Proses penyelesaian tesis ini telah melibatkan berbagai pihak yang telah memberikan bantuan dan saran yang sangat berarti kepada penulis, sehingga segala hambatan yang ditemui pada saat penelitian dapat diatasi dengan baik, bahkan menjadi pengalaman yang sangat berharga bagi penulis untuk pengembangan diri yang lebih baik. Atas segala bantuan dan saran yang telah diberikan, dengan segala ketulusan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Muh Asdar,SE., M.Si selaku Pembimbing Pertama yang telah memberikan bimbingan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
2. Ibu Dr. Hj. Nurdjannah Hamid, SE.,M.Agr selaku Pembimbing Kedua yang telah memberikan pengarahan dan penyempurnaan konsep teoritis kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Prof.Dr. Nurdin Brasit, SE.,M.Si., Bapak Prof.Dr Syamsu Alam, SE.,M.Si dan Bapak Dr. Muhammad Ismail, SE., M.Si selaku Tim Penguji yang telah memberikan saran dan perbaikan selama penelitian tesis ini serta Seluruh Dosen dan staf Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.
4. Keluarga besar serta istriku tercinta Febrianti yang terus menerus memberikan semangat dan dukungan kepada penulis.

5. Seluruh rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hasanuddin, terutama kelas B-3 angkatan XXXV.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini bernilai ibadah disisi-Nya.

Makassar, 11 September 2013

Abdul Rauf

ABSTRAK

ABDUL RAUF, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kualitas Produk Biji Basah Pada PT. Vale Indonesia Tbk Luwu Timur - Sulawesi Selatan* (dibimbing oleh **Muh. Asdar** dan **Nurdjanah Hamid**).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara motivasi kerja dan kompetensi karyawan terhadap kualitas produk biji basah pada PT. Vale Indonesia Tbk.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *disproportionate stratified random sampling*. Data primer yang digunakan berupa hasil kuesioner yang diperoleh dari sampel penelitian sebanyak 32 karyawan bagian *ore quality control* Departemen Tambang dan Eksplorasi PT.Vale Indonesia Tbk. Data primer diuji tingkat validitas dan reliabilitas serta dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda, dengan menggunakan program SPSS versi 20.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara motivasi kerja terhadap kualitas produk biji basah. Adanya efek yang signifikan dan positif antara kompetensi karyawan terhadap kualitas produk biji basah. Variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas produk biji basah pada PT. Vale Indonesia Tbk dengan nilai t-hitung sebesar 2,739 dan tingkat signifikansi 0,010.

Kata Kunci: Motivasi kerja, kompetensi karyawan, dan kualitas produk biji basah.

ABSTRACT

ABDUL RAUF, *The Influence of Work Motivation and Employee Competency toward Wet Ore Product Quality at PT. Vale Indonesia Tbk Luwu Timur - Sulawesi Selatan* (Preceptor by **Muh. Asdar** and **Nurdjanah Hamid**).

This study aimed to analyze the influence of motivation and competence of employees working on the quality of wet ore product at PT. Vale Indonesia Tbk.

The type of data in this research is quantitative data. The sampling technique used is disproportionate stratified random sampling. The primary data used were obtained from the results of the questionnaire study sample as many as 32 employees of the ore quality control Department of Mines and Exploration PT.Vale Indonesia Tbk. Primary data tested the validity and reliability and were analyzed using multiple regression analysis, using SPSS version 20.0.

The results showed that there were significant and positive influence between work motivation on wet ore product quality. The existence of a significant and positive effect between employee competencies against wet ore product quality. Variables of work motivation has a significant influence on quality of wet ore product at PT. Vale Indonesia Tbk with a t-value of 2.739 and a significance level of 0.010.

Keywords: Work motivation, employee competence, and quality of wet ore products.

DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN SAMPUL	1
HALAMAN PENGESAHAN	2
PRAKATA	3
ABSTRACT	4
DAFTAR ISI	5
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	9
B. Rumusan Masalah Penelitian	15
C. Tujuan Penelitian	15
D. Kegunaan Penelitian	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A.Landasan Teori	17
1. Pengertian Kualitas	17
2. Jenis-Jenis Kualitas	18
3. Peran sumberdaya manusia dalam pencapaian kualitas	20
B. MOTIVASI	
1. Pengertian Motivasi	22
2. Konsep Motivasi	24
3. Motivasi Kerja	28
4. Teori-Teori Motivasi	29
C. KOMPETENSI	
1. Pengertian Kompetensi	41
2. Teori Kompetensi	43
3. Latar Belakang Munculnya Teori Kompetensi	44
4. Model Kompetensi	47
5. Kategori Kompetensi	49
6. Aplikasi Model Kompetensi	49

	7. Indikator Kompetensi	51
	D. Penelitian Terdahulu	51
	E. Kerangka Konseptual Penelitian	53
	F. Hipotesis Penelitian	54
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Ruang Lingkup Penelitian	55
	B. Lokasi Penelitian	55
	C. Populasi Dan Sampel	55
	D. Metode Penarikan Sampel	56
	E. Teknik Pengumpulan Data	56
	F. Jenis Dan Sumber Data	56
	G. Instrumen Penelitian	56
	H. Uji Validitas Dan Reliabilitas	57
	I. Definisi Operasional Variabel	58
	J. Teknik Analisa Data	61
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Gambaran Umum Perusahaan	64
	B. Analisis Karakteristik Responden	71
	C. Deskripsi Variabel Penelitian	74
	D. Uji Instrumen Penelitian	84
	E. Analisis Regresi Berganda dan Pembuktian Hipotesis	86
	F. Pembahasan Hasil Penelitian	89
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	90
	DAFTAR PUSTAKA	91
	LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kualitas merupakan sebuah keniscayaan dalam dunia Industri termasuk industri pertambangan. Kualitas saat ini sudah tidak lagi diartikan sebagai sebuah pengertian tradisional sebagai sebuah pemenuhan (*conformance*) terhadap suatu persyaratan melainkan dikaitkan sebagai suatu produk yang dapat memuaskan konsumen (Bregman dan Klefsjo, 1994). Ketika proses penambangan berlangsung, tahap proses yang dilalui seperti perencanaan, pengupasan lapisan penutup, penambangan bijih atau ore, penyaringan bijih dan penyimpanan atau *stockpiling*) tidak luput dari sebuah penjagaan kualitas (*Management Quality*) agar dapat menghasilkan produk yang berkualitas.

Di tengah–tengah tingkat persaingan yang semakin keras dewasa ini , perusahaan yang masih ingin terkemuka dibidangnya harus menghadapi kenyataan bahwa :

- Pelanggan ingin memperoleh tingkat kualitas yang lebih tinggi dari standar sebelumnya.
- Sebagai akibat atas permintaan kualitas yang lebih tinggi , maka teknik, tata cara untuk mendapatkan kualitas yang lebih baik yang saat ini diterapkan akan segera ketinggalan.
- Biaya mutu akan sangat meningkat , terutama pada perusahaan – perusahaan yang ingin mempertahankan keunggulannya dalam jangka panjang.

Beberapa metode yang selama ini digunakan untuk menjamin kualitas yang sesuai standard telah banyak direkomendasikan oleh Deming, Juran, Crosby dan lainnya. Dengan melakukan berbagai pendekatan diantaranya : *TQM (Total Quality Management, CI (Continuous Improvement)* dan Kaizen.

PT. VALE INDONESIA Tbk merupakan sebuah perusahaan pertambangan nikel yang terletak di daerah Sorowako, Kecamatan Nuha, Kabupaten Luwu Timur, Provinsi Sulawesi Selatan. Jaraknya dari ibukota kabupaten (Malili) sekitar 60 km, sedangkan dengan ibukota provinsi (Makassar) sekitar 720 km yang dapat ditempuh dengan jalan darat maupun udara. Sebagai salah satu produsen utama nikel di dunia, PT VALE INDONESIA Tbk. dituntut mampu bertahan dan tumbuh dalam lingkungan persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Strategi utama dalam menjalankan bisnis adalah : “produksi sebanyak mungkin dengan biaya terendah untuk jangka yang selama mungkin”. Tujuannya menghasilkan *cash flow* untuk memastikan keberlanjutan operasi PT VALE INDONESIA Tbk. dan untuk memenuhi harapan seluruh pemangku kepentingan.

Kegiatan penambangan bijih nikel (Ni) PT.VALE INDONESIA Tbk. Dilakukan dengan cara tambang terbuka (*Surface Mining*) dengan metode penambangan secara *Open cast Mining*, yang penambangannya dilakukan dengan cara memotong bagian sisi bukit dari puncak menuju ke bawah sesuai dengan garis konturnya. Tahap-tahap penambangan nikel mencakup kegiatan eksplorasi, pembersihan (*land clearing*), pengupasan overburden (*stripping*), pengambilan ore (*mining*), pemuatan (*loading*), dan pengangkutan (*hauling*) serta pengolahan bijih nikel laterit yang menghasilkan *nickel matte*, yaitu produk nikel setengah jadi dari ekstraksi bijih nikel laterit yang berkadar $\pm 78\%$ Ni. Kebutuhan bijih nikel ini diperoleh dari dua blok yaitu Blok Barat dan Blok Timur/Petea. Masing-masing

blok memiliki komposisi kimia dan karakteristik endapan yang berbeda, dimana perbedaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa proses geologi yang bekerja pada daerah tersebut yang diantaranya adalah : litologi batuan dasar, pelapukan, derajat serpentinisasi, morfologi dan struktur geologi.

Departemen Tambang dan eksplorasi sebagai salah satu unit kerja yang ada di PT. VALE INDONESIA Tbk memiliki tanggung jawab untuk memproduksi bijih basah yang berkualitas dengan jumlah sesuai yang direncanakan untuk diproses lebih lanjut menjadi produk Nikel Matte. Standar kualitas yang disyaratkan untuk produk bijih basah diantaranya adalah :

- Kadar Ni Optimum
- Kandungan dilusi yang rendah (Kadar Ni < cut off grade 1.5%)
- Kandungan unsur Fe antara 19.5% sd 23.5%

Penetapan standar kualitas ini bertujuan untuk memastikan proses pengolahan bijih basah menjadi produk Nikel matte di Process Plant berjalan dengan lancar tanpa terjadi keterlambatan atau gangguan yang akan menghambat pencapaian target produksi.

Berdasarkan data produksi bijih basah selama periode 2007 sampai dengan 2013 diketahui bahwa rata – rata dihasilkan produk yang tidak memenuhi standar kualitas yang diharapkan atau produk off spec sekitar 15% s/d 25 % per tahun.

Tabel 1.1 Kualitas Produk Bijih Basah Periode 2007- 2013

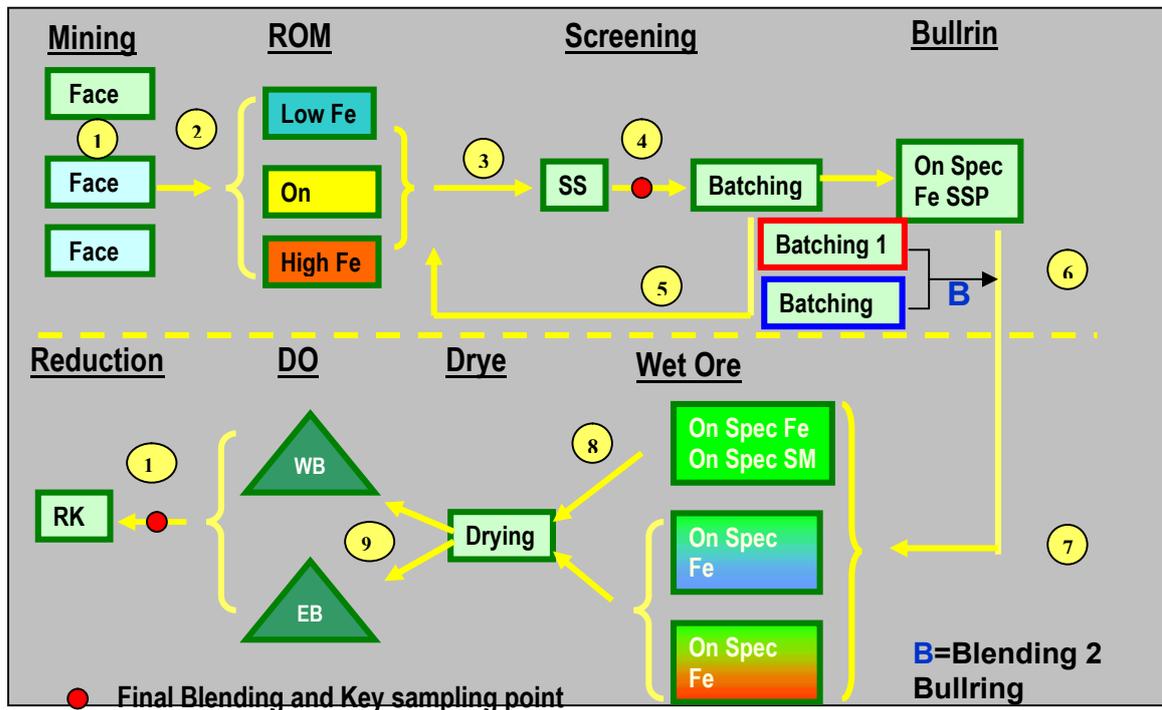
Produk ore Basah Mine Departement type WB periode 2007 - 2013							
Year	High	%	LCW	%	On Spec	%	total
2007	763,909	12%	180,423	3%	5,540,893	85%	6,485,225
2008	434,303	7%	213,451	4%	5,436,279	89%	6,084,034
2009	592,300	12%	66,695	1%	4,356,496	87%	5,015,491
2010	1,198,530	20%	959,620	16%	3,713,852	63%	5,872,002
2011	1,947,535	32%	933,474	16%	3,139,229	52%	6,020,238
2012	1,001,670	18%	682,278	12%	3,880,812	70%	5,564,760
2013	64,731	5%	256,416	19%	1,026,405	76%	1,347,552

Sumber : Mine and Exploration Departement, 2013

Dari data yang ditampilkan pada tabel diatas, produk yang dikategorikan *on spec* adalah produk ore basah yang memiliki kandungan % Fe (besi) berkisar antara 19.5% - 23.5%. produk yang dikategorikan *high (off spec)* adalah produk yang memiliki kandungan % Fe (besi) lebih tinggi dari 23.5 %, produk yang dikategorikan *Low (off spec)* memiliki kandungan % Fe (besi) lebih rendah dari 19.5%

Secara garis besar aktivitas kontrol kualitas produk bijih basah diawali dari mengontrol proses *stripping* atau pengupasan lapisan penutup di lokasi tambang. Pada tahap ini seorang Sampler bertugas untuk mengambil sampel material hasil *stripping* untuk memastikan tidak ada material bijih yang terbuang. Tahap setelah bijih terekspose adalah mengontrol aktivitas penambangan dimana pada tahap ini sampler akan melakukan pengambilan sampel persiapan tambang untuk memastikan apakah bijih yang terekspose memiliki kadar diatas COG (Cut of grade) > 1.5 % Ni. Setelah itu dilakukan proses penambangan , pada tahap ini Sampler akan mengambil sampel produksi tambang untuk mengetahui kadar Ni dan Fe dari bijih tersebut. Informasi kadar Ni dan Fe akan dipergunakan oleh Supervisor untuk menentukan proses *blending* atau pecampuran material bijih di stasion penyaringan agar didapatkan produk yang *on spec*.

Gambar 1.1 Bagan Alur Proses Blending Produk bijih basah



Sumber : SOP Ore Blending Departemen Tambang dan Eksplorasi

Dari penjelasan diatas , peran sampler dan supervisor dalam mengontrol aktivitas penambangan bijih dan melakukan *blending* material bijih di stasion penyaringan sangat berpengaruh dalam menentukan kualitas produk bijih basah yang diproses di stasion penyaringan . Data kualitas produk 2012 dalam tabel di bawah memperlihatkan adanya perbedaan *performance* masing–masing regu kerja (shift) dalam kualitas produk bijih basah yang diproduksi.

Tabel1.2 Data kualitas Produk Bijih Basah 2012

Shift Kerja	Ni Grade (%)	product < COG	product off spec(% Fe)	Product on spec (% Fe)	Total Product
A	2.20	15	2488	1282	3770
B	2.18	32	2194	1193	3387
C	2.13	56	2235	2858	5093
D	2.09	23	1183	850	2033

Sumber : Diolah dari Data Batching Active 2012 Departemen Tambang dan eksplorasi PTVI

PT. VALE INDONESIA Tbk menjaga kualitas produknya agar mencapai tingkat keuntungan optimal, oleh karena itu salah satu aspek yang mampu mendukung tujuan tersebut diperlukan manajemen sumber daya manusia yang handal dan profesional. Adapun faktor yang mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu motivasi kerja yang didefinisikan sebagai proses yang mampu mendeskripsikan mengenai intensitas, arah dan konsistensi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Robbins dan Judge, 2007). Mangkunegara (2005:61) menyatakan bahwa motivasi merupakan sikap seseorang ketika menghadapi situasi pekerjaan di sebuah organisasi. Oleh karena itu dengan adanya karyawan di perusahaan tanpa adanya motivasi kerja akan menjadi hampa, karena karyawan akan bekerja tanpa maksud dan tujuan yang jelas, sehingga perusahaan perlu menumbuh kembangkan motivasi kerja kepada para karyawannya agar dengan motivasi tersebut akan memacu karyawan untuk berkontribusi yang berarti bagi perusahaan dengan demikian akan menguntungkan perusahaan.

Demikian pula dengan faktor kompetensi karyawan yang menjadi salah satu faktor dalam mengembangkan kualitas karyawan. Kompetensi merupakan karakteristik dari seorang karyawan yang melaksanakan pekerjaannya berdasarkan keahlian dan efektifitas pekerjaan (Horton, 2000). Kompetensi juga dapat didefinisikan sebagai karakteristik tertentu dari karyawan yang dapat diwujudkan dengan perilaku dan kinerja tertentu pada diri karyawan (Spencer, McClelland, 1994). Kompetensi karyawan menjadi hal yang urgen dimiliki oleh setiap karyawan untuk mengidentifikasi jenis/tipe pekerjaan yang tepat. Kompetensi karyawan pada umumnya digunakan dalam melakukan perencanaan dan mengembangkan kinerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti tentang : "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Karyawan terhadap kualitas produk bijih basah " pada penambangan Nikel Laterit di PT. VALE INDONESIA Tbk.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap kualitas produk bijih basah Pada PT. VALE INDONESIA Tbk.
2. Apakah kompetensi karyawan memiliki pengaruh terhadap kualitas produk bijih basah Pada PT. VALE INDONESIA Tbk.
3. Diantara variable bebas motivasi kerja dan kompetensi karyawan, variable manakah yang berpengaruh lebih kuat terhadap kualitas produk bijih basah Pada PT. VALE INDONESIA Tbk.

C. Tujuan Penelitian

Agar peneliti memiliki arah yang jelas dalam melakukan penelitian, maka ditetapkan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kualitas produk bijih basah.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kualitas produk bijih basah.
3. Untuk menganalisis variable bebas yang paling berpengaruh terhadap kualitas produk bijih basah.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Menyajikan hasil penelitian kuantitatif yang dapat digunakan oleh PT. VALE INDONESIA Tbk. dalam mengambil keputusan yang tepat dalam mengembangkan kualitas produk biji basah.
2. Sebagai sumbangsih terhadap dunia pendidikan dan penelitian khususnya di bidang manajemen stratejik dan manajemen sumber daya manusia.
3. Sebagai referensi yang dapat menjadi acuan bagi peneliti yang mengkaji topik yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Kualitas

Mutu (*Quality*) adalah derajat yang dicapai karakteristik produk dalam memenuhi persyaratan/ kebutuhan/ harapan pelanggan/Penerima Manfaat. Manajemen Mutu (*Quality Management*) adalah aktivitas yang terkoordinasi untuk membimbing dan mengendalikan organisasi dalam hal mutu . Kualitas atau mutu adalah suatu citra yang sangat didambakan oleh setiap perusahaan . Para pakar kualitas telah mencoba mendefinisikan arti dari kualitas. Secara umum, definisi-definisi tersebut antara lain (Kaizen 1994):

- Kualitas berarti kesesuaian terhadap persyaratan (Phillip B. Crosby) .
- Kualitas berarti pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan secara terus menerus (W. Edwards Deming).
- Kualitas berarti kesesuaian dengan penggunaan. Pendekatan Juran adalah orientasi pada pemenuhan harapan *customer* (Joseph M. Juran).
- Kualitas berarti kepuasan *customer* (K. Ishikawa).

Jadi kualitas menjadi sifat dari suatu produk, baik barang maupun jasa serta rangkaian kerja. Dengan demikian, kualitas selalu menjadi sifat dan melekat pada produk, rangkaian kegiatan pelaksanaan, atau sistem kerja . Sedangkan mutu menurut ISO 9000 adalah derajat/tingkat yang melekat pada produk yang mencukupi persyaratan/keinginan. ISO 9000 adalah standar sistem mutu yang diterapkan pada proses yang diciptakannya. Sistem mutu adalah sistem yang komprehensif yang mencakup semua rencana, struktur organisasi dan semua

aktivitas yang didokumentasikan dan diimplementasikan untuk mengendalikan kesesuaian produk atau jasa terhadap persyaratan–persyaratan khusus dan untuk menyediakan bukti mengenai kesesuaian tersebut. Manajemen kualitas suatu proyek mencakup aktifitas-aktifitas yang dituntut untuk mengoptimalkan kebijakan kualitas dan proses proyek. Manajemen kualitas menerapkan standar dan proses yang obyektif untuk mencapai tujuan subyektif, yaitu kepuasan pemakai jasa (*user*) lewat penerapan perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, jaminan kualitas dan perbaikan yang terus menerus pada keseluruhan masa berlaku proyek .

2. Jenis – Jenis Kualitas

Manajemen mutu secara tipikal dapat dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- *Quality Assurance (QA)* yang membagi kebutuhan akan prosedur dan dokumentasi untuk menentukan tingkatan performa proyek tersebut
- *Quality Control (QC)* adalah proses pengukuran yang memastikan bahwa mutu proyek yang diharapkan telah tercapai.
- *Total Quality Management (TQM)* adalah proses yang lebih luas yang meliputi :
 1. Identifikasi apa (standar performa, kebutuhan) yang diinginkan
 2. Mendefinisikan misi dari proyek tersebut
 3. Melibatkan semua personil dalam mengidentifikasi bagaimana cara mencapai (1) dan (2)
 4. Merancang cara agar performa suatu proyek dapat dikembangkan
 5. Mengukur proses pengerjaan proyek, sebaik apa performa yang dihasilkan sesuai dengan standar yang ada.
 6. Menganalisa secara berkelanjutan bagaimana hasil dari proyek tersebut.

Seiring dengan pesatnya perkembangan ilmu manajemen, pada tahun 1980, muncul suatu konsep pengembangan manajemen di Jepang yang disebut dengan "*Company Wide Quality Control*", dan kemudian di Amerika Serikat dikenal dengan sebutan "*Total Quality Management*". Di Indonesia sendiri, manajemen ini diterjemahkan sebagai Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Manajemen Mutu Terpadu didefinisikan sebagai suatu sistem manajemen yang melibatkan semua sumber daya manusia pada semua tingkat organisasi, yang bertujuan untuk mencapai sasaran kualitas tertentu. Definisi lain mengatakan, manajemen mutu terpadu harus ada kesadaran akan kualitas, mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat, pemberdayaan, pemberian wewenang, dan diterapkan secara menyeluruh. Penerapan manajemen mutu terpadu harus didukung oleh sumber daya manusia yang andal. Keberhasilan proyek menuntut adanya kecakapan atau keahlian sumber daya manusia yang memadai dan berkualitas, keahlian yang berbasis kompetensi yang dapat mengikuti serangkaian tuntutan teknologi yang berkesinambungan yang berorientasi kepada kemampuan yang sinergis, bertanggung-jawab, dan mampu membangun budaya kerja produktif dan berkarakter yang mengindahkan segala aspek keselamatan dan lingkungan hidup. Secanggih apapun suatu alat yang digunakan dalam suatu proyek konstruksi atau sehebat apapun suatu sistem dan konsep manajemen proyek, apabila sumber daya manusia di lapangan yang melaksanakan proyek tersebut tidak tepat, maka alat maupun manajemen yang canggih dan hebat itu tidak akan berguna. Oleh sebab itu peranan manajemen dalam merencanakan, mengorganisasikan, membimbing, dan mengoptimalkan serta meningkatkan kinerja sumber daya pelaksana di lapangan menjadi sesuatu yang sangat vital sebagai suatu tantangan terhadap kunci suksesnya pelaksanaan manajemen.

3. Peran Sumber Daya Manusia dalam pencapaian kualitas

Dari paradigma diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa sumber daya manusia berperan sangat dominan didalam pencapaian tujuan perusahaan. Selain sumber daya manusia, manajemen memerlukan juga berbagai peralatan lainnya yang lazim disebut "*Tools of Management*" yaitu *money, material, machine, method, dan market*. Diantara alat-alat tersebut, manusia adalah alat yang sangat berharga bagi perusahaan yang mempunyai ciri khas tertentu apabila dibandingkan dengan alat-alat lainnya. karena manajemenlah yang melakukan segala sesuatu secara alam pikiran terlebih dahulu sebelum sumber daya pelaksana di lapangan merealisasikannya ke alam fisik, dan betapapun tingginya tingkat keterampilan yang dimiliki oleh para sumber daya pelaksana di lapangan, mereka masih tetap memerlukan pengarahan, bimbingan dan pengembangan dari pihak manajemen. Manajemen dalam suatu proyek pada dasarnya harus memiliki empat faktor kemampuan, diantaranya:

- Pertama, mempunyai *konseptual skills*, yaitu memiliki pola-pikir, visi atau pandangan ke depan tentang kualitas yang ingin dituju dan diwujudkan. Visi yang baik perlu diartikulasikan melalui komunikasi kepada semua *stakeholders*, termasuk bawahan agar menjadi pegangan bersama dan menjadi pendorong atau memotivasi untuk merealisasikannya.
- Kedua, mempunyai kemampuan atau keterampilan *analytical skills* untuk bisa menganalisa faktor internal dan eksternal atau faktor lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan yang akan dilakukan serta dapat melihat persoalan secara sistemik, dalam konteks "*ability to see the whole picture*". Ini berarti manajemen harus mampu berpikir sistem. Berpikir sistem berarti

melihat keterkaitan seluruh aspek yang membangun suatu sistem, bukan sepotongpotong.

- Ketiga, mempunyai kemampuan *human relation skills* yang menyangkut kemampuan berhubungan, berinteraksi, berkomunikasi dan memahami orang lain, bukan saja di dalam lingkungan kerjanya tetapi juga dengan pihak-pihak lain yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya, misalnya kontraktor, suppliers, dan konsultan. Di samping itu, yang lebih penting lagi adalah kemampuan untuk memimpin dan memotivasi, sehingga bawahan dapat bekerja secara efektif.
- Dan yang keempat, adalah kemampuan teknis atau *technical skills* yaitu kemampuan untuk mengerti dan memahami secara efektif spesifikasi dan produk data teknis, standar, prosedur, dan regulasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang akan dilaksanakan. Keterampilan ini lebih banyak diperlukan oleh supervisor atau manajer lini, karena mereka mengawasi atau memantau langsung para pelaksana operasional lapangan yang melakukan pekerjaan pekerjaan teknis coatings.

Semua kemampuan diatas harus diterjemahkan melalui praktek sumber daya manusia yang sehat, yang dapat dioperasionalisasikan di tingkat perusahaan dengan mengacu pada semangat kebersamaan. Upaya pencapaian sasaran mutu dalam pelaksanaan proyek dimaksudkan sebagai salah satu sarana kepemimpinan dan keterlibatan semua pihak terkait dalam rangka meningkatkan kinerja penerapan sistem manajemen mutu secara konsisten dan berkesinambungan. Dalam Undang Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pada Bab V Pasal 9 dikatakan bahwa Pelatihan kerja

diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan dan Pasal 11 menyebutkan bahwa setiap tenaga kerja berhak untuk memperoleh dan/atau meningkatkan dan/atau mengembangkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya melalui pelatihan kerja, sedang Pasal 12 menegaskan bahwa pengusaha (manajemen), diwajibkan dan bertanggung jawab atas peningkatan dan/atau pengembangan kompetensi pekerjanya melalui pelatihan kerja dan peningkatan dan/atau pengembangan kompetensi serta menjadi hak pekerja. Hal ini dilakukan karena melalui pelatihan berbasis kompetensi sangat diyakini akan mampu mendukung terbentuknya sumber daya manusia yang berkualitas yang memiliki modal intelektual dan profesionalisme yang bermanfaat terhadap kelangsungan suatu perusahaan sebagai asset yang likuid dalam kerangka pengendalian mutu terpadu untuk menghasilkan suatu hasil yang ekonomis dan efektif.

B. Motivasi

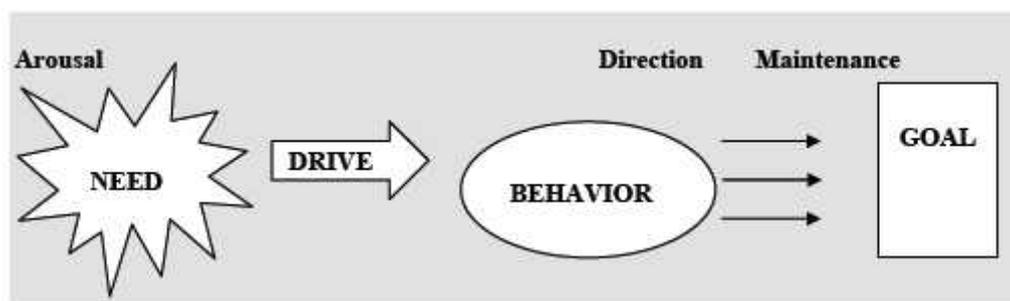
1. Pengertian Motivasi

Merumuskan suatu pengertian operasional motivasi bukanlah merupakan suatu hal yang sederhana. Motivasi merupakan suatu fungsi dari berbagai macam variable yang saling mempengaruhi. Ia merupakan suatu proses yang terjadi dalam diri manusia atau suatu proses psikologis dalam mana terjadi interaksi antara sikap kebutuhan, persepsi, proses belajar dan pemecahan masalah.

Untuk lebih jelasnya maka pengertian motivasi dan dijelaskan dan digambarkan sebagai berikut , *Motivation as the set of process the arouse, direct , and maintain human behaviour toward attaining a goal.* Motivasi adalah seperangkat proses rangsangan, arahan, dan pemeliharaan tingkah laku manusia dalam mencapai tujuan.

Gambar 2.1. The Component of motivation ; Robert A Baron, Baron

Greenberg,1989



Makna dari gambar di atas adalah motivasi terdiri dari tiga komponen yaitu rangsangan, arahan dan pemeliharaan terhadap pencapaian tujuan. Jika hal tersebut dianalogikan sebagai mengendarai mobil , maka komponen rangsangan (*arousal*) yang merupakan bagian awal dari motivasi diibaratkan bahan bakar dan mesin mobil, sedangkan komponen arahan (*direction*) seperti setir didalam mengendarai mobil dan yang terakhir adalah aspek pemeliharaan yang diartikan sebagai ketekunan pengendara mobil pada arah tujuan perjalanan semula dalam mengendarai mobil tersebut.

Konsep lain yang bertalian dengan motivasi adalah konsep yang biasanya diutarakan dengan istilah " Needs" atau kebutuhan dan istilah "incentive" atau perangsang. Kedua istilah ini tak ubahnya seperti kedua sisi mata uang logam yang sama, hubungan kedua istilah ini sebanding dengan hubungan konsep

tujuan dan alat untuk mencapai tujuan itu (*ends and mean concept*) perangsang atau insentif ini dapat dipandang alat untuk memenuhi atau memuaskan tujuan.

Mengacu kepada rumusan di atas maka definisi motivasi adalah kekuatan dari dalam yang mendorong setiap orang untuk melakukan suatu kegiatan atau sesuatu yang akan mempengaruhi sikap atau tingkah laku orang tersebut. Berdasarkan pada beberapa keterangan di atas, dapat dipahami bahwa secara garis besar motivasi adalah proses psikologis manusia yang diawali dengan adanya perangsang yaitu kebutuhan pada diri individu, perilaku tersebut nantinya akan mengarah kepada tindakan seorang individu dalam rangka pencapaian tujuan individu tersebut yang tak lain merupakan pemenuhan kebutuhannya.

2. Konsep Motivasi

Beberapa teori motivasi dari seorang ahli jiwa bernama A. H. Maslow (dalam Marzuki (2006 : 149) menggunakan suatu kualifikasi kebutuhan yang dikelompokkan menjadi 5 (lima) tingkat kebutuhan, yaitu :

1. *The Physiological Needs.*
2. *The Safety Needs.*
3. *The Belonging and Love Needs.*
4. *The Esteem Needs.*
5. *The Needs For Self Actualization.*

Setiap faktor menjadi motivator, tetapi bilamana setiap faktor kebutuhan tidak terpenuhi maka faktor kebutuhan tidak lagi menjadi motivator sehingga akan meningkat ke faktor berikutnya.

Agar lebih jelasnya mengenai faktor-faktor tersebut, akan dijelaskan sebagai berikut :

1. *The Physiological Needs*

Kebutuhan pokok fisik manusia ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu pertama berhubungan dengan proses *hemostat* yaitu suatu proses mekanisme yang berlangsung dalam tubuh manusia untuk menjaga keseimbangan bagi zat-zat yang dibutuhkan oleh tubuh untuk berkembang, kedua berhubungan dengan nafsu makan/selera.

Untuk itu pimpinan perusahaan seharusnya memperhatikan kebutuhan pokok karyawan tersebut di atas dengan baik.

2. *The Safety Needs*

Kebutuhan keselamatan atau perlindungan dari bahaya dan ancaman dari dalam maupun dari luar seperti bencana alam, kecelakaan, kebakaran, pembunuhan, wabah penyakit dan sebagainya, serta perlakuan adil dan wajar dari atasan baik atasan langsung maupun pimpinan dari suatu perusahaan.

3. *The Belongings and Love Needs*

Kebutuhan-kebutuhan untuk disukai dan menyukai, disenangi dan menyenangkan, dicintai dan mencintai, kebutuhan untuk bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, yang berpengaruh besar terhadap hubungan manusia dan pekerja.

4. *The Esteem Needs*

Kelompok kebutuhan manusia untuk mempertahankan kehormatan menunjukkan dua ciri khusus, yaitu terdapat kecenderungan manusia untuk menilai diri dan orang lain yang dari padanya. Selain itu manusia menginginkan kekuasaan untuk kelengkapan dirinya termasuk kebutuhan untuk memperoleh reputasi, gengsi, dominasi dan lain-lain.

5. *The Needs for Self Actualization*

Kebutuhan pokok manusia tingkat tertinggi adalah kebutuhan memperoleh kebanggaan, keagungan, kekaguman dan kemasyuran sebagai seorang yang mampu dan berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil prestasi yang luar biasa maka perhatiannya terpusat pada pekerjaannya sehingga kadang-kadang orang demikian bahkan lupa dengan kebutuhan fisiknya sendiri.

Disamping teori motivasi yang dikemukakan Maslow, maka Heidjrachman (1996 : 188 – 189) mengemukakan ada 3 faktor/teori tentang motivasi :

1. *Content Theory*
2. *Process Theory*
3. *Reinforcement Theory*

Untuk lebih jelasnya mengenai ketiga teori di atas, akan diuraikan sebagai berikut :

1. *Content Theory*

Teori ini mengemukakan arti penting pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan bertingkah laku tertentu. dalam pandangan ini setiap individu dianggap mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*) sehingga mereka terdorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya.

Teori ini melihat adanya tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

- a. Kebutuhan sangat bervariasi antara individu

Banyak manajer yang ambisius, sangat mendorong untuk mencapai status dan kekuasaan, memahami bahwa tidak semua orang yang bekerja di bawah pimpinannya bisa didorong dengan nilai-nilai yang sama. Sebagai hasilnya, manajer-manajer merasa frustrasi karena tidak mampu memberi motivasi kepada bawahannya.

b. Perwujudan kebutuhan dalam tindakan

Seorang dengan kebutuhan keamanan yang kuat mungkin memilih bermain aman dan menghindari dari tanggung jawab yang besar karena takut gagal. Sebaliknya seorang dengan kebutuhan yang sama bahkan justru mencari pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar, karena ia takut diperhatikan karena prestasi kerja yang biasa saja.

c. Para individu tidak selalu konsisten dengan tindakan mereka

Suatu hari seorang mungkin bekerja sangat luar biasa ketika diberikan pekerjaan yang penuh tantangan. Sebaliknya, suatu ketika orang yang sama mungkin bekerja dengan sedang-sedang dalam menjalankan pekerjaan yang sama.

2. *Process Theory*

Pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanya salah satu elemen dalam proses mengenal bagaimana individu bertingkah laku. Dasar dari teori tentang motivasi ini adalah adanya penghargaan, yaitu apa yang dipercaya oleh individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Faktor lain dari teori ini adalah kebutuhan dari preferensi terhadap hasil yang diharapkan. Misalnya apabila pekerja bekerja untuk bisa melebihi target akan menyebabkan orang bisa dinaikkan pangkatnya menjadi supervisor dan seorang memang berkeinginan sangat kuat melampaui target tertentu.

3. *Reinforcement Theory*

Teori tidak menggunakan konsep sesuatu motif atau proses motivasi, tetapi menjelaskan bagaimana konsep perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam

pandangan teori ini individu bertindak laku tertentu karena di masa lalu menyenangkan.

Teori ini menunjukkan bahwa yang diperlukan manajer adalah bagaimana menebak kebutuhan para individu dengan mengamati perilaku mereka dan memilih cara yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak laku sesuai keinginan manajer.

3. Motivasi Kerja

Tidak jauh berbeda dengan pengertian motivasi secara umum maka motivasi kerja menjelaskan motivasi secara khusus, yaitu sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, atau dengan kata lain " pendorong semangat kerja". Menurut pendapat Berelson dan Steinier, "suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi. Dalam organisasi motivasi kerja dapat diidentifikasi sebagai perilaku yang timbul pada diri seseorang atau bawahan dalam kerangka motivasi sebagai konsep manajemen didorong adanya kebutuhan. Kebutuhan yang ada pada diri seseorang mendorong seseorang untuk berperilaku. Dan sikap perilaku seseorang , selalu berorientasi pada tujuan, yakni terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan atau berbuat sesuatu. Dan setiap perilaku yang ditampilkan seseorang di dalam kehidupan organisasi, tidak bisa tidak dalam rangka terwujudnya suatu kepuasan. Motivasi adalah nilai dan kepercayaan yang ada pada karyawan yang dapat menentukan perlakuan mereka dalam menjalankan tugas yang dipercayakan. Selain itu kita dapat memandang motivasi kerja dari sisi performansi, yaitu suatu fungsi dari motivasi kerja dan kemampuan, atau $P = F(m \times a)$, dimana P = Performance , M = Motivation , dan A = Ability. Motivasi selalu menjadi perhatian utama dari para manajer, juga para sarjana, karena

motivasi berhubungan erat dengan keberhasilan , seseorang, organisasi, atau masyarakat di dalam mencapai tujuan – tujuannya. Sesuai dengan konsep – konsep diatas maka di dalam organisasi kesediaan atau motivasi seorang karyawan untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktifitas terus menerus dan yang berorientasikan tujuan. Jadi yang disebut dengan karyawan yang termotivasi adalah karyawan yang perilakunya diarahkan kepada tujuan organisasi dan aktifitas – aktifitasnya tidak mudah terganggu dengan gangguan – gangguan kecil. Oleh sebab itu motivasi dapat dikatakan merupakan faktor penting yang mendukung prestasi kerja , tetapi bukan satu – satunya pendukung prestasi kerja . Prestasi kerja juga tergantung faktor kemampuan dan persepsi peranan (*role perception*).

Dalam era globalisasi salah satu tantangan berat yang harus dihadapi oleh seorang manajer adalah bagaimana ia dapat menggerakkan karyawannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Salah satu usaha kearah itu adalah menimbulkan motivasi pada mereka. Manajer yang berhasil mengetahui motivasi dari bawahannya dapat membuka jalan menuju sumber energi positif yang besar sekali , tetapi motivasi bukan satu – satunya hal yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang.

4. Teori – Teori Motivasi

Banyak teori tentang motivasi dan penemuan riset yang menjelaskan hubungan antara perilaku dan hasilnya. Kita dapat mengumpulkan teori motivasi dalam dua kategori , yaitu teori kepuasan yang memusatkan perhatian pada faktor – faktor dalam diri yang menggerakkan , mengarahkan , mendukung dan menghentikan perilaku. Kategori kedua disebut teori proses , teori ini menguraikan

dan menganalisis bagaimana perilaku itu, digerakkan, diarahkan, didukung dan dihentikan.

a. Teori Motivasi Kepuasan

Teori Hirarki Maslow

Menurut Abraham Maslow, kebutuhan seseorang secara hirarki sebagai berikut :

- Aktualisasi = Kebutuhan untuk berkembang, kebutuhan untuk mewujudkan potensi diri
- Pengakuan = Kebutuhan dihormati orang lain, kebutuhan mampu menyelesaikan pekerjaan, self esteem.
- Sosial = Kebutuhan akan cinta, perhatian, perasaan bersatu, kontak dengan manusia lainnya.
- Keamanan = Kebutuhan akan keamanan dan bebas dari ketakutan dan ancaman.
- Fisiologis = Kebutuhan akan udara, makan, minum, tempat tinggal dan sex.

Manusia akan memenuhi kebutuhannya secara hirarkis, kebutuhan yang pertama adalah kebutuhan fisiologis, setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, kemudian manusia tersebut akan bergerak memenuhi kebutuhan selanjutnya yang lebih tinggi yaitu kebutuhan keamanan. Setelah kebutuhan keamanan terpenuhi, orang akan bergerak lagi memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi dan seterusnya.

Teori Motivasi McClelland

David C McClelland dari universitas Harvard telah memberi kontribusi bagi pemahaman motivasi dengan mengidentifikasi tiga jenis kebutuhan dasar;

Kebutuhan akan kekuasaan, Orang – orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa menaruh perhatian besar untuk dapat mempengaruhi.

Kebutuhan berafiliasi, Orang – orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berafiliasi biasanya memperoleh kesenangan dari kasih sayang dan cenderung menghindari kekecewaan karena ditolak oleh suatu kelas sosial tertentu

Kebutuhan berprestasi, orang – orang dengan kebutuhan tinggi untuk berprestasi memiliki keinginan besar untuk berhasil dan juga rasa khawatir akan kegagalan.

Teori Motivasi Aldefefer (ERG)

Dorongan motivasi timbul dari tiga macam kebutuhan yang disebut ERG , yaitu :

Existence : yang berasal dari beberapa kebutuhan fisiologis seperti makan,minum, gaji , kondisi kerja .

Relatedness : yaitu kebutuhan interaksi yang berasal dari kebutuhan berhubungan dengan orang lain, keluarga, atasan, bawahan, teman, atau bahkan musuh.

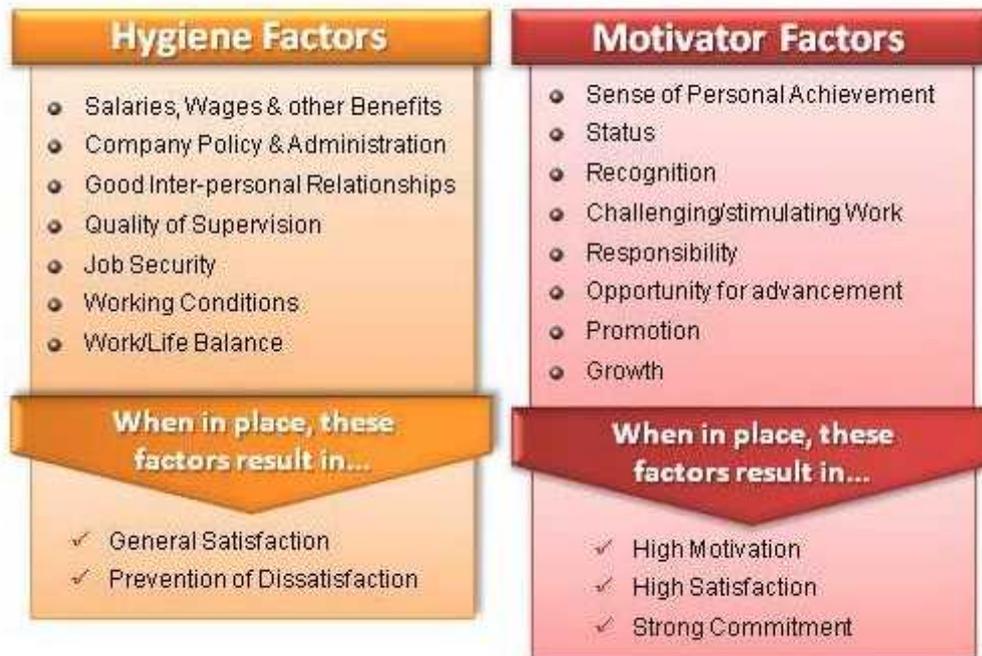
Growth : kebutuhan pertumbuhan yaitu mendorong seseorang untuk lebih kreatif atau lebih produktif.

Teori Motivasi Herzberg

Teori ini berpendapat bahwa hubungan seorang individu merupakan hubungan dasariah dan bahwa sikapnya terhadap pekerjaan menentukan sukses dan gagal. Herzberg menyelidiki pertanyaan ” apa yang dikehendaki orang dari pekerjaan mereka ?”. Ia meminta orang untuk melukiskan secara mendetail

situasi – situasi dimana mereka merasa sangat senang atau sedih tentang pekerjaan mereka . Jawaban mereka digolongkan sebagai berikut :

Gambar 2.2 Teori Motivasi Herzberg (1966)



Herzberg menyimpulkan dari temuan – temuannya tersebut bahwa jawaban – jawaban yang diberikan orang ketika mereka merasa senang dengan pekerjaan itu sangat berbeda – beda dengan jawaban yang diberikan manakala mereka merasa sedih. Sebagaimana tertera dalam gambar diatas ciri ciri tertentu secara konsisten berkaitan dengan ketidakpuasan faktor – faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, tanggungjawab berkaitan dengan kepuasan kerja. Apabila seseorang yang ditanyai itu merasa senang dengan pekerjaan mereka , mereka cenderung mengenakan ciri – ciri ini pada diri mereka sendiri. Sebaliknya apabila mereka merasa tidak puas, mereka cenderung menyebut faktor – faktor luar seperti kebijakan perusahaan dan administrasi ,pengawasan , hubungan antar pribadi dan situasi kerja.

Selain itu data tersebut mengemukakan bahwa lawan kepuasan bukanlah ketidakpuasan, tapi menghilangkan ciri – ciri tidak memuaskan dari suatu pekerjaan tidaklah dengan sendirinya membuat pekerjaan itu memuaskan sebagaimana tampak dalam gambar di atas Herzberg mengemukakan bahwa temuan – temuannya itu mengindikasikan adanya sebuah kontinum ganda : *lawan kepuasan adalah tidak adanya kepuasan dan lawan ketidakpuasan adalah tidak adanya ketidakpuasan* .

Menurut Herzberg faktor – faktor yang menjurus kepada kepuasan kerja itu terpisah dan terbedakan dari faktor – faktor yang menjurus pada ketidakpuasan kerja . Oleh karena itu, para manajer yang berusaha untuk melenyapkan faktor – faktor yang menjurus pada ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan keharmonisan tempat kerja. Tetapi tidak dengan sendirinya menimbulkan motivasi. Karena faktor – faktor itu tidak memotivasi, maka faktor – faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja itu disebut Herzberg sebagai faktor hygiene. Apabila faktor – faktor ini memadai, orang tidak akan merasa kecewa, namun mereka pun tidak merasa puas. Untuk memotivasi orang ditempat kerja mereka, Herzberg menyarankan untuk menekankan motivator – motivator, yakni faktor – faktor yang meningkatkan kepuasan kerja.

b. Teori Motivasi Proses

Teori motivasi pengharapan Vroom

Teori ini dikemukakan oleh Viktor Vroom, menurut teori ini keinginan seseorang untuk menghasilkan sangat tergantung atas tujuan khusus yang ingin dicapainya dan persepsinya atas tindakan – tindakan. Teori Vroom mengidentifikasi secara konseptual penentu motivasi dan bagaimana hal tersebut

saling berhubungan. Vroom mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses pengaturan pilihan diantara bentuk bentuk aktivitas sukarela alternatif. Menurut pandangannya, sebagian besar perilaku berada dibawah pengendalian orang, dan karenanya dimotivasi.

Konsep inti teori tersebut adalah :

$P = f (M \times A)$. Performance adalah fungsi perkalian antara Motivasi (M) dan Ability (A).

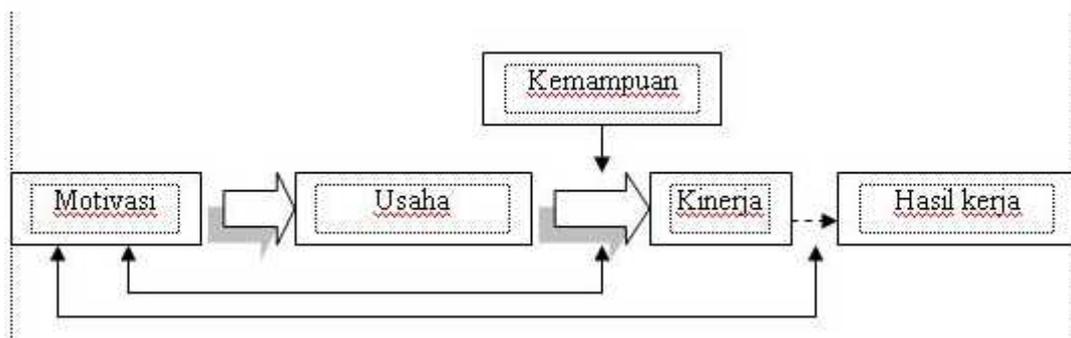
$M = f (V_1 \times E)$. Motivasi (M) adalah fungsi perkalian antara Valensi (V) dari setiap perolehan tingkat pertama (V_1) dengan Expectancy (E), atau harapan bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh sesuatu perolehan tingkat pertama.

$V_1 = f (V_2 \times I)$. Valensi berhubungan dengan berbagai perolehan tingkat pertama (V_1) merupakan fungsi (f) perkalian antara jumlah valensi yang melekat pada semua perolehan tingkat kedua dan instrumentalitas (I) yang dimiliki oleh pencapaian hasil tingkat pertama untuk mencapai pencapaian setiap hasil tingkat kedua.

Hasil tingkat pertama yang diakibatkan oleh perilaku adalah hasil yang berkaitan dengan perilaku itu sendiri, misalnya produktivitas, ketidakhadiran, pergantian. Hasil tingkat kedua adalah peristiwa-peristiwa (imbalan atau hukuman) yang disebabkan hasil tingkat pertama, umpamanya kenaikan upah berdasarkan kecakapan. Instrumentalitas adalah prestasi individu tentang korelasi antara hasil tingkat pertama (prestasi kerja), dan hasil tingkat kedua (imbalan) atau kuatnya keyakinan individu bahwa satu tindakan menimbulkan hasil kedua. Nilai instrumentalitas berkisar minus satu sampai dengan plus satu. Nilai plus satu berarti individu yang bersangkutan yakin bahwa hasil tingkat

pertama dari suatu tindakan diikuti hasil kedua, misalkan hasil pertama berupa peningkatan produktivitas, hasil tingkat kedua berupa peningkatan imbalan.

Valensi merupakan kekuatan keinginan seseorang untuk mencapai hasil tertentu. Sebagai contoh, seseorang mungkin lebih menginginkan kenaikan upah sebesar 9% daripada di transfer ke departemen lain. Suatu hasil mempunyai nilai valensi positif jika disenangi dan valensi-nya negatif jika tidak disenangi. Harapan berkaitan dengan keyakinan individu terhadap kemungkinan bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. Harapan terdiri dua macam, yaitu harapan upaya dan harapan hasil. Harapan upaya menunjukkan persepsi individu tentang sukarnya melakukan perilaku tertentu dan kemungkinan tercapainya perilaku tersebut. Seseorang akan mempunyai harapan usaha yang rendah atau bahkan nol apabila dia merasa tidak memiliki kemampuan melakukan perilaku tertentu. Jenis harapan kedua adalah harapan hasil prestasi, yaitu persepsi individu terhadap kaitan antara prestasi dengan imbalan. Seseorang akan memiliki harapan hasil prestasi yang tinggi jika dia yakin akan memperoleh imbalan jika prestasi yang telah ditentukan dapat dicapai. Nilai harapan seseorang berkisar antara nol sampai dengan satu.



Gambar 2.3. Teori motivasi proses menurut Viktor Vroom

Teori keadilan dari Adam S

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- a. Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- b. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :

- a. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
- b. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- c. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
- d. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai.

Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering

terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringkali para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

Teori Penentuan Tujuan

Teori penetapan tujuan atau goal setting theory awalnya dikemukakan oleh Dr. Edwin Locke pada akhir tahun 1960. Lewat publikasi artikelnya '*Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*' tahun 1968, Locke menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Dia menemukan bahwa tujuan spesifik dan sulit menyebabkan kinerja tugas lebih baik dari tujuan yang mudah. Beberapa tahun setelah Locke menerbitkan artikelnya, penelitian lain yang dilakukan Dr. Gary Latham, yang mempelajari efek dari penetapan tujuan di tempat kerja. Penelitiannya mendukung persis apa yang telah dikemukakan oleh Locke mengenai hubungan tak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. Pada tahun 1990, Locke dan Latham menerbitkan karya bersama mereka, '*A Theory of Goal Setting and Task Performance*'. Dalam buku ini, mereka memperkuat argumen kebutuhan untuk menetapkan tujuan spesifik dan sulit.

Lima Prinsip Penetapan Tujuan

- 1) Kejelasan
- 2) Tantangan
- 3) Komitmen
- 4) Umpan balik (feedback)
- 5) Kompleksitas tugas

- **Kejelasan**

Tujuan harus jelas terukur, tidak ambigu, dan ada jangka waktu tertentu yang ditetapkan untuk penyelesaian tugas. Manfaatnya ketika ada sedikit kesalahpahaman dalam perilaku maka orang masih akan tetap menghargai atau toleran. Orang tahu apa yang diharapkan, dan orang dapat menggunakan hasil spesifik sebagai sumber motivasi.

- **Menantang**

Salah satu karakteristik yang paling penting dari tujuan adalah tingkat tantangan. Orang sering termotivasi oleh prestasi, dan mereka akan menilai tujuan berdasarkan pentingnya sebuah pencapaian yang telah diantisipasi. Ketika orang tahu bahwa apa yang mereka lakukan akan diterima dengan baik, akan ada motivasi alami untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dengan catatan sangat penting untuk memperhatikan keseimbangan yang tepat antara tujuan yang menantang dan tujuan yang realistis.

- **Komitmen**

Tujuan harus dipahami agar efektif. Karyawan lebih cenderung memiliki tujuan jika mereka merasa mereka adalah bagian dari penciptaan tujuan tersebut. Gagasan manajemen partisipatif terletak pada ide melibatkan karyawan dalam menetapkan tujuan dan membuat keputusan. Mendorong karyawan untuk mengembangkan tujuan-tujuan mereka sendiri, dan mereka menjadi berinisiatif memperoleh informasi tentang apa yang terjadi di tempat lain dalam organisasi. Dengan cara ini, mereka dapat yakin bahwa tujuan mereka konsisten dengan visi keseluruhan dan tujuan perusahaan.

- **Umpan balik (*feedback*)**

Umpan balik memberikan kesempatan untuk mengklarifikasi harapan, menyesuaikan kesulitan sasaran, dan mendapatkan pengakuan. Sangat penting untuk memberikan kesempatan benchmark atau target, sehingga individu dapat menentukan sendiri bagaimana mereka melakukan tugas.

- **Kompleksitas Tugas**

Faktor terakhir dalam teori penetapan tujuan memperkenalkan dua persyaratan lebih untuk sukses. Untuk tujuan atau tugas yang sangat kompleks, manajer perlu berhati-hati untuk memastikan bahwa pekerjaan tidak menjadi terlalu berlebihan.

Orang-orang yang bekerja dalam peran yang kompleks mungkin sudah memiliki motivasi tingkat tinggi. Namun, mereka sering mendorong diri terlalu keras jika tindakan tidak dibangun ke dalam harapan tujuan untuk menjelaskan kompleksitas tugas, karena itu penting untuk memberikan orang waktu yang cukup untuk memenuhi tujuan atau meningkatkan kinerja. Sediakan waktu yang cukup bagi orang untuk berlatih atau mempelajari apa yang diharapkan dan diperlukan untuk sukses. Inti dari penetapan tujuan adalah untuk memfasilitasi keberhasilan. Oleh karena itu pastikan bahwa kondisi sekitar tujuan tidak menyebabkan frustrasi atau menghambat orang untuk mencapai tujuan mereka.

Penentuan tujuan adalah sesuatu yang diperlukan untuk kesuksesan. Dengan pemahaman teori penetapan tujuan, kemudian dapat secara efektif menerapkan prinsip-prinsip untuk tujuan yang akan ditetapkan.

Theory X dan Y

Menurut McGregor, organisasi tradisional dengan ciri-cirinya yang sentralisasi dalam pengambilan keputusan, terumuskan dalam dua model yang dia namakan Theori X dan Theori Y. Teori X menyatakan bahwa sebagian besar orang-orang ini lebih suka diperintah, dan tidak tertarik akan rasa tanggung jawab serta menginginkan keamanan atas segalanya. Lebih lanjut menurut asumsi teori X dari McGregor ini bahwa orang-orang ini pada hakekatnya adalah:

- 1) Tidak menyukai bekerja.
- 2) Tidak menyukai kemauan dan ambisi untuk bertanggung jawab, dan lebih menyukai diarahkan atau diperintah.
- 3) Mempunyai kemampuan yang kecil untuk berkreasi mengatasi masalah-masalah organisasi.
- 4) Hanya membutuhkan motivasi fisiologis dan keamanan saja.
- 5) Harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk menyadari kelemahan dari asumsi teori X itu maka McGregor memberikan alternatif teori lain yang dinamakan teori Y. Asumsi teori Y ini menyatakan bahwa orang-orang pada hakekatnya tidak malas dan dapat dipercaya, tidak seperti yang diduga oleh teori X. Secara keseluruhan asumsi teori Y mengenai manusia adalah sbb :

1. Pekerjaan itu pada hakekatnya seperti bermain dapat memberikan kepuasan kepada orang. Keduanya bekerja dan bermain merupakan aktiva-aktiva fisik dan mental. Sehingga di antara keduanya tidak ada perbedaan, jika keadaan sama-sama menyenangkan.

2. Manusia dapat mengawasi diri sendiri, dan hal itu tidak bisa dihindari dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi.
3. Kemampuan untuk berkeaktivitas dalam memecahkan persoalan-persoalan organisasi secara luas didistribusikan kepada seluruh karyawan.
4. Motivasi tidak saja berlaku pada kebutuhan-kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri tetapi juga pada tingkat kebutuhan-kebutuhan fisiologi dan keamanan.
5. Orang-orang dapat mengendalikan diri dan kreatif dalam bekerja jika dimotivasi secara tepat.

Dengan memahami asumsi dasar teori Y ini, McGregor menyatakan selanjutnya bahwa merupakan tugas yang penting bagi manajemen untuk melepaskan tali pengendali dengan memberikan kesempatan mengembangkan potensi yang ada pada masing-masing individu. Motivasi yang sesuai bagi orang-orang untuk mencapai tujuannya sendiri sebaik mungkin, dengan memberikan pengarahan usaha-usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

C. KOMPETENSI

1. Pengertian Kompetensi

Kinerja organisasi jelas mencakup kinerja anggota organisasi. Karena itu kesuksesan kerja pada masing-masing anggota organisasi menjadi penting bagi tercapainya keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dalam konteks ini, David McClelland (dalam Martin, 2002:151) mengatakan :
Ada sesuatu karakteristik dasar yang lebih penting dalam memprediksikan kesuksesan kerja. Sesuatu itu, lebih berharga daripada kecerdasan akademik. Dan, sesuatu itu dapat ditentukan dengan akurat, dapat menjadi titik penentu

(*critical factor*) pembeda antara seorang star performer dan seorang dead wood. Menurut McClelland, sesuatu itulah yang disebut : Kompetensi.

Dari pemikiran McClelland itu jelas dikemukakan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor yang membedakan seseorang yang mampu menunjukkan kinerja yang optimal dengan seseorang yang tidak mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Kompetensi merupakan kumpulan sumber daya manusia yang secara dinamis menunjukkan kapasitas intelektual, kualitas sikap mental dan kapabilitas sosial seseorang.

Mengacu pada pentingnya kompetensi dalam suatu organisasi, maka pertanyaannya adalah "Apa dan bagaimana pengertian kompetensi itu?". Huston dan Robert (1972:3) mengatakan bahwa "*competence is an adequacy for task or possession of required knowledge, skill and abilities*". Pendapat ini menunjukkan bahwa kompetensi merujuk pada pengetahuan dan ketrampilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Cohen (1980:173) mengatakan bahwa "*competencies are the areas of knowledge, ability and skill that increase and individual's effectiveness in dealing with the world*". Aisworth, Smith dan Millership (2007:73) mengatakan bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan dan ketrampilan yang relevan dengan pekerjaan. Kompetensi adalah kapasitas untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan suatu standar yang telah ditetapkan.

Hutapea dan Thoha (2008:4) mengemukakan beberapa definisi kompetensi berikut : Boyatzis (1982) : Kompetensi didefinisikan sebagai "Kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang

diharapkan".Woordruffe (1991) and Woodruffe (1990) : Mereka membedakan antara pengertian *competence* dan *competency*, yang mana *competence* diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan "wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul". Sedangkan *competency* merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukkan "dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul (*competent*)".

Kedua pendapat tersebut pada dasarnya menunjukkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan atau keunggulan individu yang relevan dengan tuntutan pekerjaan atau mencapai suatu standar kinerja.

2. Teori Kompetensi

Dunia industri saat ini dihadapkan pada suatu era persaingan bisnis yang semakin ketat. Banyak perusahaan melakukan perubahan–perubahan dalam organisasinya untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan bertahan dalam dunia usaha. Saat ini proses perubahan dalam organisasi berkembang dari perbaikan kualitas menjadi manajemen perbaikan dan perubahan. Karyawan, dalam hal ini merupakan sumber daya atau aset yang sangat penting bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan terhadap perusahaan kompetitor. Partisipasi karyawan dalam melakukan perubahan dan perbaikan merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan.

Salah satu faktor penting dalam sistem manajemen sumber daya manusia agar dapat membangun sistem yang sesuai untuk mencapai kinerja perusahaan, dibutuhkan profil kompetensi jabatan dan karyawannya. Istilah kompetensi telah sering diucapkan dan diperbincangkan. Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja

individu dalam pekerjaannya [Mitrani et.al, 1992; Spencer & Spencer, 1993]. Inti utama dari sistem kompetensi adalah sebagai alat penentu untuk memprediksikan keberhasilan kerja seseorang pada suatu jabatan. Lima karakteristik utama kompetensi adalah: motif, watak, konsep diri, keterampilan dan pengetahuan.

Dengan pendekatan kompetensi dapat dijadikan patokan untuk menilai proses kerja seseorang. Seorang pekerja bisa saja memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai untuk melakukan suatu pekerjaan. Tetapi itu bukan jaminan bahwa ia akan bekerja sesuai dengan kemampuannya itu. Pendekatan kompetensi menggali lebih jauh mengenai motif, watak dan konsep diri yang mendasari seseorang untuk dapat mempergunakan pengetahuan dan keterampilannya secara maksimal dalam bekerja.

Pengelolaan sumber daya manusia yang mengarah pada pencapaian prestasi dapat dilakukan dengan menumbuhkan situasi kompetisi antar karyawan. Kompetisi yang berarti saling mengatasi dan berjuang antara dua individu, atau antara beberapa kelompok untuk memperebutkan obyek yang sama (Chaplin, 1999) jika dilakukan dengan aturan main yang jelas dan adil akan menghasilkan keuntungan tersendiri. Hal ini sesuai dengan pendapat Porter (Ginting, 1999) bahwa hadirnya pesaing memungkinkan individu dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya.

3. Latar belakang munculnya teori Kompetensi

Terdapat perbedaan konsep tentang kompetensi menurut konsep Inggris dan konsep Amerika Serikat. Menurut konsep Inggris, kompetensi dipakai di tempat kerja dalam berbagai cara. Pelatihan sering berbasiskan kompetensi. Sistem National Council Vocational Qualification (NCVQ) didasarkan pada

standar kompetensi. Kompetensi juga digunakan dalam manajemen imbalan, sebagai contoh, dalam pembayaran berdasarkan kompetensi. Penilaian kompetensi adalah suatu proses yang perlu untuk menyokong insiatif-inisiatif ini dengan menentukan kompetensi-komptensi apa yang karyawan harus perlihatkan.

a. Sistem Komptensi di Inggris

Menurut Shirley Fletcher (Terbitan bahasa Indonesia, 2005) pada awal tahun 1970-an, program New Training Initiative (MSC 1981) untuk pertama kali diluncurkanh sebagai landasan standar baru (*standards of new kinds*). Pada tahun 1986, White Paper dan peninjauan kembali kualifikasi ketrampilan kejuruan (vocational qualifications) mengarahkan lahirnya Standards Development Programme (Program Pengembangan Standar). Kemudian, Manpower Service Commission diberi tanggung jawab untuk mengembangkan standar kinerja pekerjaan untuk semua sektor industri.

Tinjauan terhadap kualifikasi ketrampilan kejuruan juga mengarah pada pembentukan NCVQ, dan sekarang menjadi Qualification and Curriculum Authority (QCA), yang bertanggung jawab untuk mengembangkan kriteria kerangka kualifikasi baru berdasarkan standar kompetensi baru.

Masing-masing industri diminta mengembangkan standar untuk sektornya sendiri. Badan asosiasi masing-masing industri diberi tanggung jawab mengelola proyek pengembangan standar kompetensi unruk sektornya sendiri. Mereka juga mengembangkan standar yang berlaku untuk semua peran pekerjaan pada semua sektor industri dan perdagangan. Di Inggris, standar berbasis-kompetensi mencerminkan harapan kinerja di tempat kerja. Pengembangan

standar kompetensi pribadi yang melengkapi standar kompetensi kerja juga terus dilanjutkan.

b. Amerika Serikat – Model Awal dalam Pendidikan

Umumnya, orang sepakat bahwa pendidikan berbasis kompetensi berakar dari pendidikan guru, yang biasanya disebut sebagai CEBT : competency-based education and training. Pengembangn dipercepat oleh pendanaan dari US Office of Education untuk mengembangkan model program pelatihan bagi guru-guru sekolah dasar.

Model ini mencakup 'spesifikasi tepat mengenai kompetensi atau perilaku yang harus dipelajari, instruksi yang berdasarkan modul, pengalaman pribadi dan di lapangan'. Model ini dikenal sebagai pendidikan guru berbasis kompetensi atau performance-based teacher education PBTE). Tetapi model ini mendapat reaksi dari lembaga pendidikan tinggi, yang memandang tren baru tersebut sebagai ancaman otonomi dan status akademis. Sistem berbasis model ini juga menuntut reorganisasi sumber daya yang besar – isu yang berdampak pada bidang pendidikan dan pelatihan pada semua level (Shirley Fletcher, 2005).

Oleh Spencer & Spencer dan Mitrani kompetensi didefinisikan sebagai “*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in job or situation*”. *Underlying characteristic* bermakna kompetensi adalah suatu bagian kepribadian seseorang yang cukup dalam dan relatif menetap serta dapat memprediksi perilaku dalam beragam situasi dan tugas-tugas jabatan. *Casually related* berarti bahwa sebuah kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku atau kinerja seseorang .

Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk

mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu, juga dapat disimpulkan bahwa kompetensi akan selalu terkait dengan kinerja yang superior.

4. Model Kompetensi

Model kompetensi didefinisikan sebagai suatu rangkaian kompetensi yang penting bagi kinerja yang superior dari sebuah pekerjaan atau sekelompok pekerjaan. Model kompetensi ini memberikan sebuah peta yang membantu seseorang memahami cara terbaik mencapai keberhasilan dalam pekerjaan atau memahami cara mengatasi suatu situasi tertentu.

Kompetensi merupakan karakteristik–karakteristik fundamental pada seseorang dan mengindikasikan cara-cara berperilaku atau berpikir, melakukan generalisasi di berbagai situasi, dan menetap selama waktu yang cukup lama. Lebih jauh lagi mengenai kompetensi, para pakar kompetensi yaitu Lyle M. Someer, Signe Spencer, McClelland, dan Boyatzis mengemukakan lima karakteristik kompetensi, yaitu :

4.1. Motives (Motif)

“Motif adalah hal-hal yang dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten yang menimbulkan tindakan. Mitrani menambahkan bahwa motif adalah *drive, direct, and select behavior toward certain actions or goals and away from other.*

4.2. Traits (Watak)

Traits adalah karakteristik fisik dan respon-respon konsisten terhadap situasi dan informasi. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), *stress resistance*, atau *hardiness* (ketabahan/ daya tahan).

4.3. Self Concept (Konsep Diri)

Konsep diri mencakup sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Contohnya, rasa percaya diri dan keyakinan seseorang bahwa ia dapat efektif dalam situasi apa pun adalah bagian dari konsep seseorang itu mengenai dirinya.

4.4. Knowledge (Pengetahuan)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.

4.5. Skill (Keterampilan)

Keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif mencakup berpikir analitis (pemrosesan pengetahuan dan data, menentukan sebab dan akibat, pengorganisasian data dan perencanaan) dan berpikir konseptual (mengenai pola-pola dalam data yang kompleks).

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. Sedangkan *self-concept*, *trait* dan motif adalah kompetensi yang lebih tersembunyi, dalam dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang [Spencer & Spencer, 1993].

Penting untuk melihat kompetensi secara seimbang antara yang keras dan lunak. Kompetensi keras dapat terlihat dengan jelas sedangkan kompetensi lunak sulit terlihat seperti *Syndrome Iceberg*.

Pada dasarnya kompetensi lunak merupakan bagian dari yang mempengaruhi bagaimana perkembangan kompetensi keras seseorang dan kinerjanya (*performance*). Motif, faktor bawaan dan konsep diri menghasilkan perilaku keahlian dan kemudian menghasilkan hasil kerja (*performance*) dan pengalaman.

5. Kategori Kompetensi

Menurut Spencer & Spencer, berdasarkan kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan, kompetensi dapat dibagi atas dua kategori, yaitu :

5.1. *Threshold*

Threshold competencies adalah karakteristik utama (biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, namun. tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata.

5.2. *Differentiating*

Differentiating competencies adalah faktor-faktor yang membedakan individu berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya, seseorang yang memiliki orientasi motivasi biasanya menetapkan tujuan yang melebihi tujuan yang ditetapkan organisasi.

6. Aplikasi Model Kompetensi

Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998) aplikasi dari model kompetensi pada sistem Manajemen Sumber Daya Manusia muncul pada area-area berikut:

6.1. Staffing

Strategi-strategi rekrutmen dan tes-tes yang digunakan untuk seleksi didasarkan atas kompetensi-kompetensi kritical dari pekerjaan.

6.2. Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja dari pekerja didasarkan atas kompetensi-kompetensi yang dikaitkan dengan target–target yang penting dari organisasi

6.3. Pelatihan

Program-program pelatihan dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pekerja dan kompetensi yang diharapkan dimiliki pekerja

6.4. Pengembangan

Para pekerja pertama kali diukur untuk mengenali kesenjangan kompetensinya; kemudian mereka dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengembangan untuk menutupi kesenjangan yang ada

6.5. Reward & Recognition

Para pekerja diberikan kompensasi untuk prestasi-prestasi dan tingkah laku-tingkah laku yang mencerminkan tingkat keterampilan mereka pada kompetensi-kompetensi kunci. Hal tersebut di atas sejalan dengan pendapat dari Michael Armstrong dalam *Handbook of Human Resources Management Practice (2001)* yang mengemukakan bahwa penerapan kompetensi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dilakukan dalam proses rekrutmen dan seleksi, *assessment centres*, manajemen kinerja, pengembangan SDM, dan manajemen balas jasa.

7. Indikator Kompetensi

Indikator yang membangun kompetensi menurut Thirkell dan Dau (1998) meliputi :

- a) penguasaan teknologi
- b) pengetahuan dan
- c) kreativitas

D. Penelitian Terdahulu

- 1) **Tahun 2010. The Vital Role of Problem-Solving Competence in New Product Success.** Penulis jurnal ini adalah Kwaku Atuahene-Gima dan Yinghong (Susan) Wei. Penelitian ini menjelaskan tentang hasil yang menunjukkan bahwa berbagai kompetensi pengetahuan pasar (antara lain pelanggan, pesaing, dan interaksi antara pemasaran dan Research & Development) memiliki dampak yang berbeda pada pemecahan masalah kecepatan dan kreativitas.
- 2) **Tahun 2009. Competency-Based Pay And Service Quality: An Empirical Study of Malaysian Public Organizations.** Penulis jurnal ini adalah Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, Zainal Ariffin Ahmad dan Yuserrie Zainuddin. Jurnal ini membenarkan reformasi publik bayar berbasis kompetensi sebagai mencapai tujuannya dalam hal memberikan layanan berkualitas tinggi dari masyarakat.
- 3) **Tahun 2004. Motivation, Teamwork, and Agile Development.** Penulis jurnal ini adalah Giovanni Asproni. Penelitian ini telah menunjukkan mengapa metode tangkas (metode agile) dapat menjadi lebih produktif dan menarik

bagi developer. Mereka memanfaatkan faktor yang paling penting untuk produktivitas dan moral, faktor tersebut adalah motivasi.

- 4) **Tahun 2005. Quality Management Implementation: A Multiple Case Study In Indonesian Manufacturing Firms.** Penulis disertasi ini adalah Dradjad Irianto yang menganalisis kualitas produk dengan peranan sumber daya manusia yang terdiri dari motivasi karyawan dan kompetensi karyawan di dalam manajemen kualitas yang diimplementasikan berdasarkan potensi dan keunggulan terhadap lingkungan bisnis.
- 5) **Tahun 2005. Total quality management as the basis for organizational transformation of Indian Railways: a study in action research.** Penulis disertasi ini adalah Madhu Ranjan Kumar yang menganalisis pentingnya peranan motivasi dan kompetensi didalam faktor yang mempengaruhi transisi dari ISO ke TQM (*total quality management*). Kesimpulan dari hasil penelitian ini mengemukakan tentang hubungan antara sistem metodologi dan dimensi budaya di India terhadap implementasi ISO di *Indian Railways*.

Adapun matriks penelitian terdahulu dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 3.2. Matriks Penelitian Terdahulu

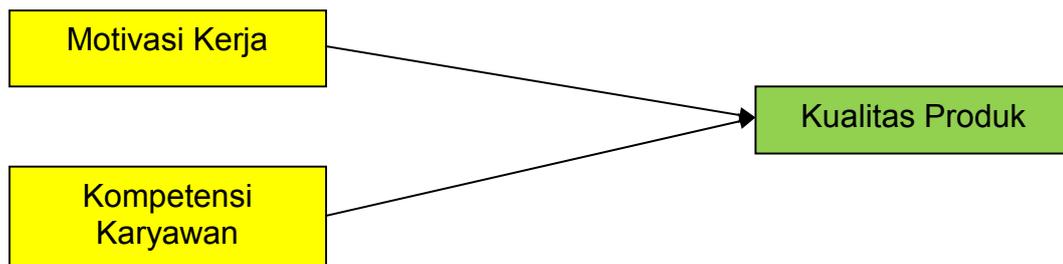
No	Peneliti	Variabel Penelitian		
		Motivasi	Kompetensi	Kualitas Produk
1	Kwaku Atuahene-Gima dan Yinghong (Susan) Wei		√	
2	Abdul Ghani Azmi, Zainal Ariffin Ahmad dan Yuserrie Zainuddin		√	
3	Giovanni Asproni	√		
4	Dradjad Irianto	√	√	√
5	Madhu Ranjan Kumar	√	√	√

E. Kerangka Konsep Penelitian

Sumber daya manusia berkualitas yang memiliki modal intelektual dan profesionalisme bermanfaat terhadap kelangsungan suatu perusahaan sebagai aset yang likuid dalam kerangka pengendalian mutu terpadu untuk menghasilkan suatu produk yang berkualitas. McGregor menyatakan bahwa “merupakan tugas yang penting bagi manajemen untuk melepaskan tali pengendali dengan memberikan kesempatan mengembangkan potensi yang ada pada masing-masing individu . **Motivasi** yang sesuai bagi orang-orang untuk mencapai tujuannya sendiri sebaik mungkin, dengan memberikan pengarahan usaha-usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi”

Kinerja organisasi jelas mencakup kinerja anggota organisasi. Karena itu kesuksesan kerja pada masing-masing anggota organisasi menjadi penting bagi tercapainya keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu. David McClelland mengatakan : “ada suatu karakter dasar yang lebih penting dalam mempredisikan kesuksesan kerja. Sesuatu itu, lebih berharga daripada kecerdasan akademik. Dan, sesuatu itu dapat ditemukan dengan akurat,dapat menjadi titik penentu pembeda antara star performer dengan seorang dead wood. Sesuatu itulah yang disebut **Kompetensi**”.

Berdasarkan pemikiran diatas, maka dikembangkan kerangka konsep penelitian yang akan menganalisis dan mengidentifikasi sejauh mana pengaruh antara variabel bebas (motivasi kerja dan kompetensi karyawan) terhadap kualitas produk.



Gambar. 2.3. Kerangka Konseptual Penelitian

F. Hipotesis Penelitian

- a) Motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap kualitas produk bijih basah.
- b) Kompetensi karyawan memiliki pengaruh terhadap kualitas produk bijih basah.
- c) Variabel motivasi kerja yang berpengaruh paling dominan terhadap kualitas produk bijih basah.