

**ANALISIS *JOB PERFORMANCE* PEGAWAI HONORER
ADMINISTRASI DENGAN KOMPETENSI DAN *JOB
CHARACTERISTICS* DALAM Mendukung Universitas
Pendidikan Indonesia
MENCAPAI *LEADING AND OUTSTANDING***

*(Job Performance Analysis Temporary Employee Administrative with
Competence and Job Characteristics in Supporting Universitas Pendidikan
Indonesia Leading and Outstanding Achieve)*

Masharyono *)

Syamsul Hadi Senen *)

Abstract

Collage are required to prepare in order to be college ready to compete with other universities. Factors which later played a role in achieving this is the quality of human resources. One of the quality of human resources is to have a good performance. Therefore, it needs good human resource management. Human existence as human resources is very important in the organization because of human resources to support organizations exist through the work, talent, creativity, encouragement and role as real as can be seen in every organization. Without the human element in an organization, the organization may not be able to move towards the desired and as well as the University of Indonesia. Where success in achieving organizational goals is largely determined by the performance of its employee. One effort to improve performance is to improve the competence of employees and job characteristics of the employees themselves who will support in completing the works.

Kata kunci: *SDM, Competence, Job Characteristics and Performance Officer*

Abstrak

Perguruan tinggi dituntut untuk mempersiapkan diri agar dapat menjadi perguruan tinggi yang siap berkompetisi dengan perguruan tinggi lain. Faktor yang kemudian turut berperan dalam mencapai hal tersebut adalah sumber daya manusia yang berkualitas. Salah satu sumber daya manusia berkualitas yaitu dengan memiliki kinerja yang baik. Oleh karena itu dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Keberadaan manusia sebagai sumber daya manusia adalah sangat penting dalam organisasi karena sumber daya manusia menunjang organisasi melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan dan peran nyata seperti yang dapat dilihat dalam setiap organisasi. Tanpa adanya unsur manusia dalam sebuah

*) *Staff pengajar Program Studi Pendidikan Manajemen Bisnis Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia*

organisasi, tidak mungkin organisasi tersebut dapat bergerak dan menuju yang diinginkan begitu juga dengan Universitas Pendidikan Indonesia. Di mana keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan meningkatkan kompetensi dan job characteristics dari pegawai itu sendiri yang akan menunjang di dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Keywords: *SDM, Kompetensi, Karakteristik Pekerjaan, dan Kinerja Pegawai*

1. Latar belakang

Sejalan dengan era globalisasi dan peningkatan pertumbuhan ekonomi, setiap organisasi laba maupun nirlaba dituntut untuk mempersiapkan diri agar dapat menjadi organisasi yang siap berkompetisi dengan organisasi lain. Salah satu organisasi nirlaba yaitu lembaga pendidikan perguruan tinggi dan faktor yang kemudian turut berperan dalam mencapai hal tersebut adalah sumber daya manusia yang berkualitas, oleh karena itu dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Hal ini dapat dimengerti sebab manusia merupakan satu-satunya sumber penggerak dan pengelola semua aktivitas dalam suatu organisasi.

Sumber daya manusia merupakan faktor dinamis yang mampu menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi, sehingga lembaga yang memiliki sumber daya manusia yang handal akan memenangkan persaingan seperti yang diungkapkan oleh Alex S. Nitisemito (1996:39)

Ada pendapat yang mengatakan persaingan antar perusahaan bukan merupakan persaingan antar mesin, antar gedung, antar peralatan bahkan bukan pula persaingan antar modal. Pada hakekatnya persaingan terjadi antar personel. Perusahaan yang memiliki personel yang lebih baik, adalah perusahaan yang akan memenangkan persaingan. Keberadaan manusia sebagai sumber daya manusia adalah sangat penting dalam organisasi karena sumber daya manusia menunjang organisasi melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan dan peran nyata seperti yang dapat dilihat dalam setiap organisasi. Tanpa adanya unsur manusia dalam sebuah organisasi, tidak mungkin organisasi tersebut dapat bergerak dan menuju yang diinginkan begitu juga dengan Universitas Pendidikan Indonesia sebagai organisasi nirlaba. Di mana keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2005:309) bahwa “Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya”.

Berdasarkan hasil penelitian masih banyak pegawai staf administrasi Universitas Pendidikan Indonesia memiliki kinerja yang rendah. Hal ini ditandai dengan masih adanya karyawan yang jarang menyelesaikan pekerjaan tidak tepat pada waktunya yaitu sebesar 29,1% dan karyawan tidak tepat dalam menyelesaikan tugasnya sebesar 24,5% (Kurnaedi, 2008). Apabila dilihat dari pelayanan yang diberikan kepada pelanggan ternyata masih ada karyawan yang tidak memberikan respon langsung kepada pelanggan. Padahal Universitas Pendidikan Indonesia merupakan lembaga penyedia jasa yang seharusnya cepat tanggap terhadap kebutuhan pelanggannya supaya puas. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai staf administrasi di Universitas Pendidikan Indonesia memiliki kinerja yang masih jauh *leading and outstanding*. Padahal kita ketahui bahwa hanya organisasi yang memiliki karyawan yang berkualitas dan profesional saja yang mampu ke luar dari persaingan dan dapat mengembangkan organisasi. Apalagi sekarang Universitas Pendidikan Indonesia sebagai salah satu Badan Hukum Milik Negara harus mempersiapkan MSDM yang memiliki kualitas karena jika tidak akan tertinggal oleh perguruan tinggi lain.

Kinerja karyawan dapat mencerminkan kinerja suatu organisasi, hal ini sesuai dengan pendapat Veithzal Rivai (2005:309) bahwa “Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja organisasi yang dicerminkan oleh kinerja karyawan”. Maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan berhubungan erat dengan kinerja organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Prawirosentono (1999:3), terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan perkataan lain kinerja seorang karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Kinerja pegawai yang baik didukung dengan memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang karakteristik pekerjaannya sehingga akan membantu karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu Universitas Pendidikan Indonesia sebagai salah satu perguruan tinggi dituntut untuk mengembangkan strategi-strategi yang inovatif dan terencana sehingga keberadaan SDM dalam organisasi secara cepat dan tepat mampu mengahdai tantangan tersebut untuk menuju Universitas Pendidikan Indonesia yang *leading and outstanding*.

Berdasarkan uraian di atas perlu kiranya diadakan penelitian mengenai “*Analisis Job Performance Pegawai Honorer Administrasi dengan Kompetensi dan Job Characteristics dalam Mendukung Universitas Pendidikan Indonesia Mencapai Leading and Outstanding*”.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latarbelakang yang telah diuraikan di atas dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Bagaimana gambaran kompetensi pegawai honorer administrasi Universitas Pendidikan Indonesia?
- 2) Bagaimana gambaran *job characteristics* pegawai administrasi honorer Universitas Pendidikan Indonesia?
- 3) Bagaimana gambaran *job performance* pegawai administrasi honorer Universitas Pendidikan Indonesia?
- 4) Adakah pengaruh kompetensi dan *job characteristics* terhadap *job performance* honorer administrasi Universitas Pendidikan Indonesia?

3. Tujuan

Adapun tujuan dari penilitain ini yaitu:

- 1) Untuk mengetahui bagaimana gambaran kompetensi pegawai honorer administrasi Universitas Pendidikan Indonesia?
- 2) Untuk mengetahui bagaimana *job characteristics* pegawai honorer administrasi Universitas Pendidikan Indonesia?
- 3) Untuk mengetahui bagaimana gambaran *job performance* pegawai administrasi honorer Universitas Pendidikan Indonesia?
- 4) Untuk mengetahui Adakah pengaruh kompetensi dan *job characteristics* terhadap *job performance* honorer administrasi Universitas Pendidikan Indonesia?

4. Tinjauan Pustaka

4.1. Kompetensi

Menurut Joan E. Pynes (2009:166) *competencies are descriptions of the characteristics and qualities that a person a needs to process to perform a job successfully.* Menurut Michael Armstrong dalam Sudarmanto (2009:146) menjelaskan kompetensi merupakan apa yang orang bawa pada suatu pekerjaan dakam bentuk tipe dan tingkat-tingkat perilaku yang berbeda-beda. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses kinerja pekerjaan. Sedangknn menurut Spencer and Spencer (1993:9) kompetensi adalah *underlying characteristics of an individual that causally related to criterion-referenced effective and/ or superior performance in ajob or situation.*

Kompetensi adalah cara yang baik untuk memecahkan perilaku ke dalam komponen-komponennya (Zwell dalam Sudarmanto, 2009:47). Hal ini terkait dengan penggunaan kompetensi untuk membantu menyelesaikan atau mencapai sasaran organisasi.

Kompetensi menurut Spencer dan Spancer (1993:15) digolongkan kedalam dua kategori yaitu kompetensi dasar (*threshold competency*) dan kompetensi pembeda (*differentiating competency*). *Threshold competency, these are the essential characteristics (Usually Knowledge or basic skill, such as the ability to read) that every one in a job need to be minimally effective but that do not distinguish superior from average performers. Differentiating competency, these factor distinguish superior from average.*

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka dapat dipahami bahwa kompetensi merupakan kemampuan individu yang didasari potensi intelektual maupun perilaku dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya yang dapat menghasilkan kinerja efektif (kinerja minimal yang harus dicapai).

4.2. Karakteristik Kompetensi.

Kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama (Palan, 2007:8). Dalam definisi ini setidaknya memiliki lima pengertian yang memerlukan pemahaman, pemahaman tersebut dideskripsikan kedalam lima karakteristik kompetensi. Menurut Spencer and Spencer dalam Listio (2010:23) mengemukakan bahwa ada lima karakteristik utama dari kompetensi yaitu: 1). Motif; 2). Watak; 3). Konsep diri; 4). Pengetahuan; dan 5). Keterampilan. Sedangkan kriteria kompetensi Spencer yang dikutip oleh Eko dan Nurhadi serta Sanusi (2006:45) yaitu: 1). Komitmen organisasi; 2). Keinginan berprestasi; 3). Melayani; 4). Kerjasama; 5). Proaktif; 6). Memimpin; dan 7). Disiplin

4.3. Job Characteristics

Konsep karakteristik pekerjaan (*job characteristic*) dapat ditemukan pada program pemerayaan/pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) sebagai salah satu bagian dari program desain ulang pekerjaan (*work redesign*) atau desain jabatan/rancang pekerjaan (*job design*). Memperkaya jabatan/pekerjaan (*job enrichment*), merupakan praktek membangun faktor motivasi ke dalam isi jabatan (*job content*).

Veithzal dan Ella (2009:117) menyatakan karakteristik pekerjaan atau spesifikasi pekerjaan merupakan syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan. Sedangkan Gomez Mejia and David L Balkin (2012:21) mengatakan bahwa, *Job characteristics having a job when the person can learn (knowledge of result) that he or she has performed well on tasks (experienced responsibility) that she or he cares about (experience meaningfulness). In addition this situation result in certain outcomes that are benefical to the employer.*

4.4. Aspek-Aspek Karakteristik Pekerjaan

Sementara menurut Robbins and Merry Caulter (2012:440) mengemukakan lima dimensi karakteristik pekerjaan yaitu.

1. *Skill Variety* atau Berbagai keterampilan, sejauh mana pekerjaan memerlukan berbagai kegiatan sehingga seorang karyawan dapat menggunakan sejumlah keterampilan yang berbeda dan bakat.
2. *Task identity* atau identitas tugas, sejauh mana pekerjaan memerlukan penyelesaian keseluruhan dan mampu mengidentifikasi bagian dari pekerjaan.
3. *Task Significance* atau signifikansi tugas, sejauh mana pekerjaan memiliki dampak besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.
4. *Otonomy* atau otonomi, sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan substansial, kemandirian, dan keleluasaan untuk individu dalam penjadwalan pekerjaan dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakannya.
5. *Feedback* atau umpan balik, sejauh mana melakukan kegiatan kerja yang dibutuhkan oleh hasil kerja dalam individu memperoleh informasi langsung dan jelas tentang efektivitas kinerjanya.

4.5. Job Performance (Kinerja Pegawai)

Sumber daya manusia tetap menjadi satu bagian penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi, oleh karena itu sumber daya manusia diperhatikan dengan seksama. Dalam sebuah perusahaan karyawan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Adakalanya tanggung jawab tersebut tidak mampu dilaksanakan dengan baik, hal ini terlihat dari kinerja yang bersangkutan tidak dapat memenuhi kriteria. Kinerja merupakan hasil kerja atau juga prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang

karyawan sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Berikut ini pengertian kinerja pegawai berdasarkan pendapat beberapa ahli :

Menurut Usman (2010:488) kinerja mengarah pada suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi yang lebih baik. Sedangkan menurut Michael Armstrong (2010:247) bahwa *performance is indeed often regarded as simply the outcomes achieved: a record of a person's accomplishments*. Dan menurut James L. Gibson et al (2012:549) mengatakan bahwa *job performance is the outcomes of jobs that relate to the purposes of the organization such as quality, efficiency, and other criteria of effectiveness*. Makna dari pendapat tersebut bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria lainnya efektivitas. Artinya kualitas pekerjaan yang dihasilkan dengan baik serta efisiensi yang tepat dapat menunjukkan suatu kinerja yang diperoleh perusahaan baik.

4.6. Dimensi Kinerja

Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2012:225) mengemukakan bahwa dimensi kinerja terdiri dari:

1. *Quality of work* (Kualitas pekerjaan), yaitu kualitas pekerjaan yang harus dicapai sesuai dengan ketentuan-ketentuan atau persyaratan. Karyawan harus mengutamakan kualitas pekerjaan yang dikerjakan, dalam hal ini karyawan mengerjakan pekerjaan harus teliti dan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Indikator nilai pekerjaan diperoleh karyawan dari hasil kerja yang sudah sesuai dengan standar ketentuan pada perusahaan.
2. *Quantity of work performed* (Kuantitas pekerjaan yang dilakukan), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
3. *Interpersonal effectiveness* (Efektivitas interpersonal), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi. Dimensi ini lebih berfokus pada individu seperti intensitas karyawan berkerjasama dengan rekan kerja, intensitas karyawan berdiskusi dalam hal pekerjaan, dan mampu bekerjasama dengan tim kerja.

Adapun aspek-aspek kriteria kinerja (*performance*) menurut Faustino Cardoso Gomes (2010:142) adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of Work*, jumlah pekerjaan yang harus dilakukan oleh pegawai dalam suatu periode waktu. Jumlah pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemauan pegawai.

Indikator yang berhubungan dengan jumlah jam kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. Loyalitas maupun kesediaan karyawan untuk bekerja melebihi jam kerja yang ada dengan kesepakatan yang telah ditentukan.

2. *Quality of Work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi memulai peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
3. *Job Knowledge*, seberapa luasnya pengetahuan pegawai mengenai pekerjaan dan keterampilan. Indikator yang berhubungan dengan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dan kemampuan karyawan untuk terus mengembangkan diri dengan pengetahuan yang lebih baik.
4. *Creativeness*, keaslian gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. Indikator yang berhubungan dengan keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi). Indikator yang berhubungan dengan proses adaptasi lingkungan kerja dan kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran. Indikator kedisiplinan keseran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawab.
8. *Personal Qualities*, kepemimpinan dan integritas pribadi. Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi. Indikator ini lebih bersifat khusus karena setiap individu mempunyai sifat dan pola pikir yang berbeda.

4.7. Ukuran Kinerja

Kriteria penilaian kinerja menurut Wilson (2012:235) yaitu terdiri dari tiga:

1. Kriteria berdasarkan sifat. Kriteria ini berfokus pada individu karyawan yaitu dengan menilai kepribadian seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil

pekerjaan karyawan dapat diketahui bagaimana kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaan.

2. Kriteria berdasarkan perilaku. Kriteria ini didasarkan pada perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya yaitu dengan bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan dengan baik sehingga memperoleh hasil yang baik.
3. Kriteria berdasarkan hasil. Kriteria ini diukur dengan melihat hasil pencapaian kinerja karyawan.

Menurut Dermawan Wibisono (2011:140), menyatakan bahwa indikator kinerja yang harus dikelola dengan baik terikat dengan pengelolaan karyawan meliputi: umpan balik 360 derajat, absensi, lamaran dan lowongan, ketersediaan pelatihan, kaji banding internal, efisiensi biaya penyelenggaraan pelatihan, motivasi dan komitmen, ide atau saran yang membangun, produktivitas karyawan, kepuasan karyawan, kepuasan karyawan terhadap program pelatihan, loyalitas karyawan, frekuensi program pelatihan baru, frekuensi audit terhadap keahlian, perhitungan biaya setiap karyawan, pengaruh program pelatihan terhadap perusahaan atau organisasi, kesempatan promosi internal, jumlah wawancara setiap pekerjaan yang ditawarkan, kepedulian terhadap visi dan misi perusahaan, keterampilan ganda, fleksibilitas pekerja, tingkat kualifikasi, penolakan terhadap pekerjaan yang ditawarkan, kaji banding remunerasi dan *benefit* yang diberikan perusahaan, ketersediaan keahlian, penggunaan keahlian karyawan yang dimiliki perusahaan, kecepatan pengembangan keahlian, biaya pelatihan, kecepatan mengisi lowongan kerja, kesediaan para karyawan untuk merekomendasikan orang lain, dan jam kerja.

4.8. Hambatan dalam Penilaian Kinerja

Perusahaan di dalam melakukan berbagai penilaian kinerja karyawan, selaku penilai seringkali menemui hambatan diantaranya adalah :

1. *Hallo effect*, seorang penilai terpengaruh oleh salah satu aspek dari seseorang (yang dinilai) baik sikap, penampilan, maupun kinerjanya di masa lalu sehingga penilai dapat memberikan nilai negatif atau positif mendahului nilai yang sebenarnya
2. *Leniency*, sikap seorang penilai yang terlalu baik yang memiliki kecenderungan memberikan nilai yang terlalu tinggi terhadap orang lain

3. *Strictness*, sikap seorang penilai yang terlalu memandang rendah orang lain sehingga penilai memiliki kecenderungan untuk memberikan nilai yang terlalu rendah terhadap orang lain
4. *Central tendency*, banyak penilai yang tidak mau bersusah payah dalam memberikan penilaian sehingga nilai yang diberikan cenderung nilai rata-rata
5. *Personal bias*, kesalahan yang bersumber dari perasaan seorang penilai dikarenakan orang yang dinilai lebih senior, lebih tua usianya, berasal dari suku yang sama dan lain-lain.

5. Metode Penelitian

Berdasarkan variabel yang diteliti maka jenis penelitian ini adalah bersifat deskriptif dan verifikatif. Menurut Sugiyono (2006:11) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independent) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan satu dengan variabel lain. Jenis penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan. Dalam hal ini penelitian verifikatif bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kepuasan pegawai. Berdasarkan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey explanatory.

Adapun subjek penelitian ini yaitu pegawai honorer administrasi Universitas Pendidikan. populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai honorer administrasi UPI yaitu sebanyak 296 orang. Berdasarkan perhitungan, maka ukuran sampel minimal pada penelitian ini dengan $e = 10\%$ ditetapkan sebesar 69 orang.

Rancangan Analisis Data sesuai dengan perumusan masalah, tujuan penelitian, perumusan hipotesis, dan jenis data yang dikumpulkan maka metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu (1) analisis deskriptif dan (2) analisis verifikatif dengan analisis jalur (path).

6. Hasil Penelitian, Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner adapun rekapitulasi penilaian responden terhadap variabel kompetensi yaitu sebagai berikut:

Tabel 1
Rekapitulasi Tanggapan Responden Kompetensi

No	Indikator	Persentase (%)
1	Komitmen pada organisasi	86,09
2	Keinginan berprestasi	85,07
3	Melayani	89,86
4	Kerjasama	88,84
5	Proaktif	87,10
6	Memimpin	71,74
7	Disiplin	85,51

Sumber: Pengolahan Data 2013

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa responden memberikan penilaian paling tinggi untuk indikator melayani sebesar 89,86% terutama dalam hal memberikan pelayan prima terhadap konsumen pengguna jasa. Sedangkan responden memberikan penilaian paling rendah untuk indikator memimpin sebesar 71,74%, terutama dalam hal mengambil keputusan sendiri dalam mengerjakan tugas yang bersifat operasional. Hal ini dimungkinkan karena pegawai masih belum berani di dalam mengambil keputusan secara pribadi dan menunggu keputusan dari atasan (pimpinan). Kita ketahui bahwa ini berkaitan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pegawai diantaranya dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu *hard skill* dan *soft skill*. *Hard skill* merupakan kemampuan individu yang dapat diamati secara langsung dan lebih mudah untuk dikembangkan yang termasuk kedalam kelompok ini yaitu pengetahuan dan keterampilan, sedangkan *soft skill* merupakan kemampuan individu yang tidak dapat diamati secara langsung dan lebih sulit untuk dikembangkan yang termasuk kedalam kelompok ini adalah konsep diri, karakteristik pribadi, dan motif.

Adapun tanggapan responden mengenai *job characteristics* secara keseluruhan yaitu sebagai berikut:

Tabel 2
Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai *Job Characteristics*

No	Indikator	Persentase (%)
1	Variasi Keterampilan	77,97
2	Identitas Tugas	82,46
3	Signifikasi Tugas	85,51
4	Otonomi	79,42
5	Umpan Balik	82,46

Sumber: Pengolahan Data 2013

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa signifikansi tugas memperoleh penilaian paling besar dari responden yaitu sebesar 85,51% dan paling sedikit yang menilai variasi keterampilan sebesar 77,97%. Karakteristik pekerjaan merupakan faktor yang menunjukkan ciri dari suatu jenis pekerjaan atau faktor yang membedakan antara satu pekerjaan dengan jenis pekerjaan lainnya. Kita ketahui bahwa karakteristik pekerjaan menurut Berry et. al (Agung Nugroho, 1993:306) merupakan aspek internal dari pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab, serta umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan.

Adapun rekapitulasi penilaian responden (pegawai honorer) terhadap kinerja dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 3
Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai *Job Performance*

No	Indikator	Persentase (%)
1	<i>Quantity of Work</i>	85,94
2	<i>Quality of Work</i>	89,57
3	<i>Job Knowledge</i>	86,09
4	<i>Creativeness</i>	83,62
5	<i>Coooperation</i>	88,26
6	<i>Dependability</i>	90,14
7	<i>Initiative</i>	85,36
8	<i>Personal Qualaities</i>	89,13

Sumber: Pengolahan Data 2013

Adapun rekapitulasi penilaian pegawai honorer terhadap kinerja menurut pimpinn dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4
Rekapitulasi Tanggapan Responden (Pimpinan) Mengenai *Job Performance*

No	Indikator	Persentase (%)
1	<i>Quantity of Work</i>	82
2	<i>Quality of Work</i>	82
3	<i>Job Knowledge</i>	91
4	<i>Creativeness</i>	82
5	<i>Coooperation</i>	89
6	<i>Dependability</i>	91
7	<i>Initiative</i>	86

No	Indikator	Persentase (%)
8	<i>Personal Qualaities</i>	91

Sumber: Pengolahan Data 2013

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa indikator *dependability* mendapatkan penilaian paling besar dari responden yaitu sebesar 90,14% dan paling sedikit responden yang menilai *creativity* sebesar 83,62%. Sedangkan penilaian pimpinan dilihat dari *job performance*, menilai bahwa Job Knowledge, Dependability dan Personal Qualities mendapatkan penilaian palingtinggi yaitu 91%, sedangkan *Quantity of work* dan *Quality of Work* serta *Creativeness* mendapatkan penilaian paling kecil yaitu 82%.

Sumber daya manusia tetap menjadi satu bagian penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi, oleh karena itu sumber daya manusia diperhatikan dengan seksama. Dalam sebuah perusahaan karyawan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Adakalanya tanggung jawab tersebut tidak mampu dilaksanakan dengan baik, hal ini terlihat dari kinerja yang bersangkutan tidak dapat memenuhi kriteria. Kinerja merupakan hasil kerja atau juga prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan kemampuannya masing-masing.

Pada penelitian ini terdapat tiga hipotesis yang akan di uji, yaitu pengaruh kompetensi terhadap *job performance*, pengaruh *job characteristic* terhadap *job performance* serta pengaruh kompetensi dan *job characteristics* terhadap *job performance*. Adapun untuk pengujian kofisien jalur setiap variabel diperlihatkan dalam tabel secara ringkas akan diperlihatkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5
Hasil Pengujian Koefisien Jalur

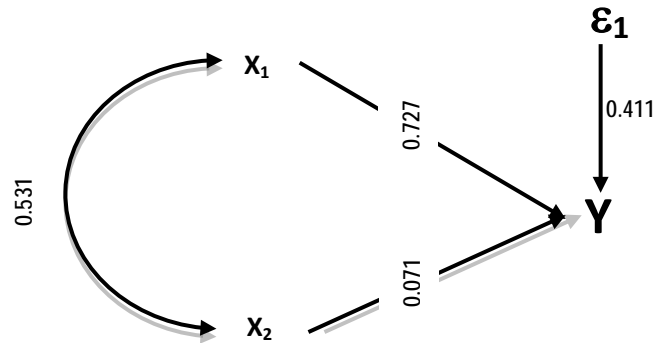
Koefisien Jalur		Uji T	T -Tabel	Kesimpulan
ρ_{yX1}	0,727	7,810	1.996	H0 Ditolak
ρ_{yX2}	0,071	0,763	1.996	H0 Diterima

Sumber: Pengolahan Data 2013

Secara lengkap struktural kausal antara variabel X_1 , X_2 , dan Y dapat diungkap pada gambar di bawah ini:

Gambar 1
Pengaruh X_1 , X_2 , dan Y

Pengaruh Kompetensi terhadap *Job Performance*.



Adapun hasil pengujian seluruh pengaruh kompetensi dan job characteristics terhadap job performance disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 6
Hasil Pengujian Pengaruh Variabel

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	R ² _{Y_{X1.1...YX1.3}}	Pengujian Hipotesis
X ₁ terhadap Y	0,727	0,52550	0,5559	H ₀ ditolak
X ₂ terhadap Y	0,071	0,00504	0,0324	H ₀ diterima
R ²			0,5883	

Sumber: Pengolahan Data 2013

Berdasarkan perhitungan di atas pengaruh secara keseluruhan X₁ sampai X₂ dapat di hitung dengan rumus :

$$R^2_{y_{x1..x2}} = \sum P_{yxi} \cdot r_{yxi}$$

$$= 0,5883$$

Sedangkan koefisien jalur variabel lainnya di luar variabel X₁ sampai X₂ ditentukan melalui:

$$P_{z\epsilon} = \sqrt{1 - R^2_{Y(X_1, X_2)}}$$

$$= \sqrt{1 - 0,5883} = 0,6416$$

Artinya bahwa X₁ dan X₂ secara bersama-sama mempengaruhi Y adalah sebesar 58,83% dan sisanya sebesar $(0,6416)^2 \times 100\% = 41,17\%$ dipengaruhi faktor lain yang tidak masuk ke dalam penelitian.

Sumber daya manusia tetap menjadi satu bagian penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi, oleh karena itu sumber daya manusia diperhatikan dengan seksama. Dalam sebuah perusahaan karyawan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Adakalanya tanggung jawab tersebut tidak mampu dilaksanakan dengan baik, hal ini terlihat dari kinerja yang bersangkutan tidak dapat memenuhi kriteria. Kinerja merupakan hasil kerja atau juga prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Kompetensi sangat berpengaruh terhadap kinerja, hal ini sesuai dengan pendapat R. Palan dalam Wibowo (2010:24) mengemukakan bahwa kompetensi seseorang akan menghasilkan kinerja. Hal ini dipertegas oleh pendapat Moeheriono (2009:8) bahwa hubungan Antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan mereka (karyawan) apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*).

7. Simpulan dan Saran

7.1. Simpulan

1. Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai kompetensi, yang mendapatkan penilaian paling tinggi untuk indikator melayani terutama dalam hal memberikan pelayanan yang prima. Sedangkan indikator yang mendapat penilaian paling sedikit yaitu memimpin terutama dalam hal mengambil keputusan sendiri dalam mengerjakan tugas yang bersifat operasional.
2. Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai *job characteristics*, yang mendapatkan penilaian paling tinggi untuk indikator signifikansi tugas terutama dalam hal pekerjaan yang dilakukan berpengaruh terhadap pekerjaan orang lain sehingga harus dikerjakan dengan cepat dan tepat. Sedangkan indikator yang mendapat penilaian paling sedikit yaitu otonomi terutama dalam hal organisasi memberikan peluang untuk membuat keputusan sendiri berkaitan dengan tugas-tugas yang akan diselesaikan.
3. Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai *job performances*, yang mendapatkan penilaian paling tinggi untuk indikator *dependability* terutama dalam hal memiliki kesadaran akan tugas-tugas yang diberikan. Sedangkan indikator yang

mendapat penilaian paling sedikit yaitu *creativity* terutama dalam hal pekerjaan membutuhkan kreativitas yang tinggi.

4. Terdapat pengaruh kompetensi dan *job characteristics* terhadap *job performance* honorer administrasi Universitas Pendidikan Indonesia

7.2. Saran

1. Kompetensi merupakan kemampuan individu yang didasari potensi intelektual maupun perilaku dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya yang dapat menghasilkan kinerja efektif. Hal ini yang perlu ditingkatkan yaitu dalam hal memimpin terutama dalam mengambil keputusan sendiri dalam pekerjaan yang bersifat operasional.
2. Karakteristik pekerjaan merupakan faktor yang menunjukkan ciri dari suatu jenis pekerjaan atau faktor yang membedakan antara satu pekerjaan dengan jenis pekerjaan lainnya. Dalam hal ini yang perlu ditingkatkan yaitu otonomi terutama dalam hal organisasi memberikan peluang untuk membuat keputusan sendiri berkaitan dengan tugas-tugas yang akan diselesaikan.
3. Kinerja pegawai adalah hasil dari suatu proses atau seperangkat proses yang menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai (dan bagaimana hal itu dicapai) serta bagaimana dapat mengatur orang dengan cara yang dapat meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan tersebut. Dalam hal ini yang perlu ditingkatkan yaitu *creativity* terutama dalam hal pekerjaan membutuhkan kreativitas yang tinggi.
4. Perlu kiranya lebih meningkatkan kompetensi pegawai dan *job characteristics* dengan mengadakan pelatihan atau pengembangan dalam upaya meningkatkan *job performance*.

Daftar Referensi

- Aaker, David A. (2004). *Marketing Research 8th Edition*. New Jersey: John Willey dan Sons Inc.
- Amstrong, Michael. (2010). *Human Resource Management Practice*. Great Britian and The United States: Kogan Page Limited

- Ariani, Dorothea Wahyu. (2003), *Manajemen Kualitas, Pendekatan Sisi Kualitatif*, Jakarta, PT Ghalia Indonesia.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich, James H. Donnell. Jr, Robert Konopaske. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes, Fourteen Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Gomes, C. Faustino.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta: Andi Offset
- Gomez-Mejia, Luis R, David B. Balkin, Robert L. Cardy. (2012). *Managing Human Resources*. Manufactured in the United States of America: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall
- Masharyono, (2011), *Influence of Work Environment, Job Transfers and Job Characteristics on Employee Morale*. SPs UPI Bandung.
- Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex S, (1996). *Manajemen Personalia* Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nurmianto, Eko dkk, (2006), *Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode Analytical Hierarchy Process*. Jurnal Teknik Industri Vol.8. No I Juni 2006.
- Palan, R. 2007. *Competency Management. Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Penerjemah: Octa Melia Jalal. Penerbit PPM. Jakarta.
- Pynes, E. Joan, (2009), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations A Strategic Approach*. Jossey-Bass A Wiley Print.
- Rivai, Veithzal. (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Veitzal Rivai dan Ella Jauvani S. 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek , Edisi I, Cetakan I*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen dan Mery Coulter. (2012). *Management*. Prentice Hall One Lake Street: Perason Education Inc.
- Ronald Litio. 2010. *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat*. Thesis UNIKOM
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit CV Mandar Maju.

- Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*, John Wiley and Sons Inc.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syamsul Hadi Senen dkk. (2013). *Analisis Job Performance Pegawai Honorer Administrasi dengan Kompetensi dan Job Characteristics dalam Mendukung Universitas Pendidikan Indonesia Mencapai Leading and Outstanding*. UPI Bandung.
- Usman, Husaini. (2010). *Manajemen. Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wibisono, Dermawan. (2011). *Manajemen Kinerja Korporasi dan Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.