

PENGARUH KOMPETENSI TERSEMBUNYI ANGGOTA TIM GUBERNUR UNTUK PERCEPATAN PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT TERHADAP KINERJANYA

Sally Salsabila^{1*}

¹Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat

*Corresponding Author Email: sallysalsabila@gmail.com

ABSTRAK

Tim Gubernur untuk Percepatan Pembangunan Daerah (TGP2D) yang terbentuk berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 3 Tahun 2020 tentang Percepatan Pembangunan NTB Gemilang terdiri dari ASN dan profesional muda, memiliki tugas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program strategis dan unggulan daerah melalui perangkat *Balancing Score Card* dan e-kinerja Perangkat Daerah. Anggota TGP2D dituntut untuk memiliki kompetensi yang memadai untuk mewujudkan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang secara spesifik menganalisis pengaruh kompetensi tersembunyi yang dimiliki oleh anggota terhadap kinerja tim secara keseluruhan. Data yang digunakan merupakan analisis persepsi responden melalui penyebaran kuesioner dan wawancara. Instrumen penelitian menggunakan skala likert. Hasil studi menunjukkan bahwa kompetensi tersembunyi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja TGP2D dimana karakteristik pribadi merupakan indikator terbesar yang mempengaruhi signifikansi kompetensi tersembunyi terhadap kinerja dengan mean sebesar 4,14.

Keyword: kompetensi, kompetensi tersembunyi, kinerja, TGP2D.

1. PENDAHULUAN

Penggunaan pendekatan kompetensi sebagai dasar dalam manajemen sumber daya manusia telah tersebar luas di seluruh dunia. Pendekatan ini pertama kali diperkenalkan oleh David MacClelland pada tahun 1960-an sebagai kritik terhadap model tradisional yang berbasis kemampuan (*ability*) yang didasarkan pada kemampuan intelegensia dan pengetahuan. McClelland berpendapat bahwa prestasi kerja seseorang ditentukan oleh sejumlah karakteristik kompetensi yang dimilikinya, mulai dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang didasari pada citra diri, nilai, sifat, dan disposisi motif tertentu [1][2][3][4].

Konsep kompetensi juga dikemukakan oleh McLagan (dalam Dubois and Rothwell, 2003, hal. 18) sebagai bidang pengetahuan atau keterampilan yang penting untuk menghasilkan keluaran kunci di tempat kerja yang luas, bahkan tak terbatas [5]. Sedangkan George Klemp (dalam Dubois and Rothwell, 2003, hal. 18) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu karakteristik yang mendasari seseorang dalam menghasilkan kinerja yang efektif dan/atau superior dalam suatu pekerjaan atau situasi berdasarkan kriteria rujukan tertentu [5]. Konsep kompetensi ini kemudian dimatangkan oleh Spencer dan Spencer sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang secara sebab akibat berhubungan dengan kriteria referensi kinerja yang efektif dan/atau superior dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu [6]. Dubois (dalam Dubois dan Rothwell, 1993, hal. 18) sendiri mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari dan mengarahkan seseorang pada kinerja yang sukses dalam menjalankan peran hidupnya [5].

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka kompetensi dapat diartikan sebagai bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dalam mencapai kinerja efektif dan/atau superiorinya dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Sehingga, kompetensi juga menunjukkan hubungan sebab dan akibat dimana kompetensi yang tinggi akan berdampak pada kinerja yang tinggi pula. Selain itu, kompetensi juga menuntut adanya kriteria yang spesifik dan terukur yang menjadi rujukan efektivitas suatu pekerjaan.

Menurut Spencer dan Spencer, karakteristik kompetensi meliputi motivasi (*motives*), karakteristik pribadi (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skills*). Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri manusia untuk melakukan tugas pekerjaan yang diberikan. Karakteristik pribadi atau sifat diartikan sebagai watak yang membuat seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Konsep diri dimaksudkan sebagai pandangan dan sikap yang dimiliki oleh seseorang atas dirinya sendiri, baik terkait fisik, karakteristik, maupun motivasi diri. Pengetahuan merupakan dimensi kompetensi yang berkenaan dengan informasi yang telah dikombinasikan dengan pemahaman yang dimiliki oleh seseorang melalui pengamatan akal. Sedangkan keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam menggunakan akal, ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai [6].

Lebih lanjut dijelaskan bahwa McClelland menggambarkan kompetensi ibarat gunung es dimana pengetahuan dan keterampilan merupakan aspek kompetensi yang berada pada permukaan gunung es yang terlihat sedangkan karakteristik pribadi yang bersifat dasar dan abadi seperti konsep diri, karakteristik pribadi, dan motivasi berada di bawah permukaan laut dan mengambil sebagian besar proporsi dari gunung es [3]. Aspek kompetensi yang berada di permukaan gunung es ini kemudian disebut sebagai kompetensi yang terlihat (*visible competence*), sedangkan aspek kompetensi yang berada di bawah permukaan laut ini disebut sebagai kompetensi yang tersembunyi (*hidden competence*) [6].

McClelland dengan teori motivasi berprestasinya menegaskan bahwa dorongan atau naluri yang dimiliki oleh seseorang memiliki pengaruh yang lebih besar dalam mencapai kinerja yang efektif dan/atau superior dibanding intelegensia yang dimilikinya [1][2]. Rothwell (dalam Dubois and Rothwell, 2003, hal. 18) menyatakan bahwa meskipun pengetahuan dan keterampilan adalah kompetensi yang lebih jelas untuk digunakan seseorang dalam mencapai keluaran atau hasil yang diharapkan, beberapa karakteristik yang lebih abstrak seperti kesabaran, ketekunan, fleksibilitas, dan kepercayaan diri merupakan karakteristik yang menentukan penyelesaian pekerjaan [5]. Dengan kata lain, karakteristik yang bersifat personal tersebut merupakan aspek kompetensi inti yang mendorong dan menggerakkan pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam mencapai kinerjanya [4][6].

Beberapa studi yang telah berhasil menunjukkan pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan antara lain studi yang dilakukan oleh Zaim et al. terhadap 2.679 responden pada 30 perusahaan jasa industri di Turki [7] maupun studi yang dilakukan oleh Kolibacova pada 110 karyawan yang didasarkan pada evaluasi kinerjanya sepanjang tahun 2007 hingga 2009 [8]. Sedangkan studi yang secara spesifik meneliti hubungan antara kompetensi tersembunyi dengan kinerja belum terlalu banyak dilakukan.

Studi ini secara spesifik menganalisis pengaruh kompetensi tersembunyi yang dimiliki oleh anggota Tim Gubernur untuk Percepatan Pembangunan Daerah

(TGP2D) terhadap kinerjanya. TGP2D dibentuk oleh Gubernur Nusa Tenggara Barat melalui Peraturan Gubernur Nusa Tenggara Barat Nomor 3 Tahun 2020 tentang Percepatan Pembangunan NTB Gemilang dengan tugas memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program strategis dan unggulan daerah melalui perangkat *Balancing Score Card* dan e-kinerja Perangkat Daerah. Hasil kerja TGP2D adalah saran, pendapat/telaahan staf, dan pertimbangan kepada Gubernur untuk penyempurnaan pelaksanaan program strategis dan unggulan daerah.

Pemilihan TGP2D sebagai lokus dari penelitian didasarkan pada fakta dimana anggotanya terdiri dari ASN dan profesional mudayang diasumsikan memiliki pengalaman kerja yang relatif terbatas untuk dapat mengemban tugas yang diembannya. Dengan keterbatasan tersebut, maka anggota TGP2D dituntut untuk memiliki kompetensi tersembunyi yang sangat memadai sehingga dapat mewujudkan kinerja yang efektif dan/atau superior.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang dilakukan dengan menganalisis persepsi responden melalui penyebaran kuesioner dan wawancara. Hasil studi menunjukkan bahwa ketiga aspek kompetensi tersembunyi yang diteliti, yakni motivasi, karakteristik pribadi, dan konsep diri yang dimiliki oleh anggota TGP2D mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerjanya.

2. METODE

2.1 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan sumber data primer yang diperoleh secara langsung dari 20 orang anggota TGP2D yang diperoleh melalui instrumen kuesioner dan wawancara. Sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai sumber dan literatur yang berkaitan dengan penelitian. Kuesioner penelitian yang disusun untuk mengidentifikasi kompetensi tersembunyi responden mengacu pada indikator kompetensi tersembunyi yang dikembangkan oleh Spencer dan Spencer.

2.2 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok terhadap kejadian atau gejala sosial. Instrumen didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang dikemukakan pada skala titik dengan susunan 1=sangat tidak setuju hingga 5=sangat setuju.

Tabel. 1. Skala likert persepsi responden

Jawaban	Skor Jawaban
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Skala pengukuran data yang digunakan untuk mengkuantitatifkan data dalam penelitian ini adalah skala interval, yakni skala yang dihasilkan dari proses pengukuran dimana dalam pengukuran tersebut diasumsikan terdapat satuan (unit) pengukuran yang sama [9]. Semakin tinggi skor pilihan jawaban responden, maka semakin tinggi tingkat kualitas jawaban yang diberikan, begitu pula sebaliknya. Rentang angka 1 hingga 5 merupakan tingkatan kualitas dari sangat tidak setuju

hingga sangat setuju. Karena skala ukuran menggunakan ordinal dengan 5 pilihan, maka skala intervalnya adalah:

$$\frac{X_{max}-X_{min}}{\text{Besar Skala}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Sehingga kriteria interpretasi jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. 2.Kriteria interpretasi jawaban responden

Jawaban	Skor Interval
Sangat Tidak Setuju	1,00 - 1,80
Tidak Setuju	1,81 - 2,60
Netral	2,61 - 3,40
Setuju	3,41 - 4,20
Sangat Setuju	4,21 - 5,00

2.3 Hipotesis

Studi ini ditujukan untuk melihat pengaruh kompetensi tersembunyi yang dimiliki oleh seseorang, dalam hal ini anggota TGP2D, terhadap kinerjanya dengan mengacu pada aspek kompetensi tersembunyi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer, yakni motivasi, karakteristik pribadi, dan konsep diri. Adapun hipotesis yang mendasari pengaruh kompetensi tersembunyi seseorang terhadap kinerjanya adalah:

H1: Jika motivasi seseorang tinggi, maka kinerjanya akan tinggi.

H2: Jika karakteristik pribadi seseorang tinggi, maka kinerjanya akan tinggi.

H3: Jika konsep diri seseorang tinggi, maka kinerjanya akan tinggi.

2.4 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil pengumpulan data. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data deskriptif, yakni menguji generalisasi hasil penelitian yang didasarkan atas satu variabel berdasarkan skala pengukurannya. Peneliti menganalisis tingkat kesetujuan dan jawaban yang paling dominan dari suatu indikator dengan menggunakan tabel distribusi dan skor jawaban responden.

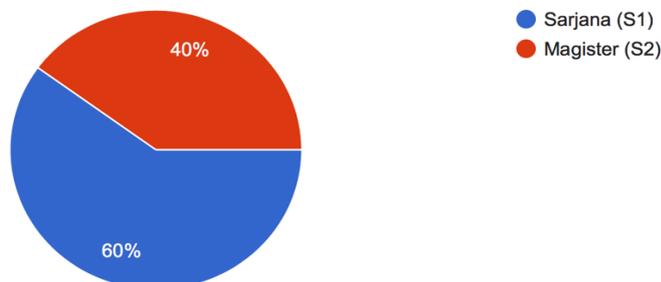
2.5 Karakterisasi sampel

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 20 orang anggota TGP2D, yang terdiri dari 11 orang perempuan dan 9 orang laki-laki. Hasil pengisian kuesioner tersebut kemudian dikelompokkan masing-masing ke dalam beberapa kategori, yaitu berdasarkan jenis kelamin, kualifikasi dan jurusan pendidikan, serta masa kerja responden.

Mengingat tugas dan tanggung jawab yang diemban sangatlah strategis, maka kualifikasi pendidikan anggota TGP2D menjadi modal dasar yang cukup penting. Berdasarkan data penelitian yang dikumpulkan, 8 orang atau 40% responden memiliki jenjang pendidikan Magister (S2) sedangkan 12 orang atau 60% lainnya memiliki jenjang pendidikan Sarjana (S1). Kualifikasi pendidikan berdasarkan program studi yang dimiliki oleh responden sangat bervariasi, mulai dari *Public Policy, Forest Science and Management, Industrial Engineering*, Hubungan

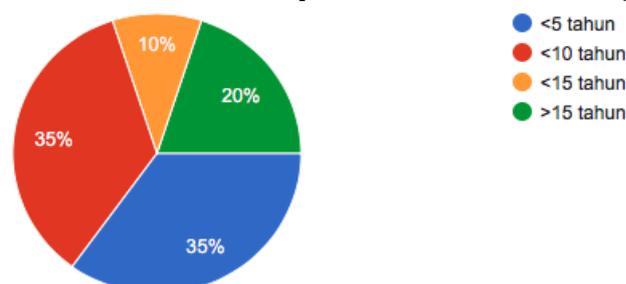
Internasional, Hukum, Politik Pemerintahan, Manajemen, Gizi, hingga Transportasi Darat, sehingga sangat mendukung kontribusinya dalam menjalankan tugas sebagai TGP2D.

Gambar. 1. Karakteristik sampel berdasarkan kualifikasi pendidikan



Sedangkan berdasarkan masa kerjanya, kelompok responden terbesar adalah kelompok dengan masa kerja < 5 tahun sebanyak 9 orang atau 45%, diikuti dengan kelompok dengan masa kerja < 10 tahun sebanyak 7 orang atau 35%, kelompok dengan masa kerja < 15 tahun sebanyak 2 orang atau 10% dan kelompok dengan masa kerja > 15 tahun sebanyak 2 orang atau 10%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa TGP2D didominasi oleh profesional muda, baik yang berasal dari ASN maupun non ASN, dengan rata-rata pengalaman kerja kurang dari 10 tahun.

Gambar. 2. Karakteristik sampel berdasarkan masa kerja



3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Kompetensi Tersembunyi

Secara garis besar, persepsi responden terhadap kompetensi tersembunyi adalah baik, terlihat dari hasil rata-rata skor yang mencapai di atas skor 3,41 sebagai skor minimal pada kategori setuju.

Tabel. 3. Persepsi Anggota TGP2D terhadap Kompetensi Tersembunyi dan Kinerjanya

Aspek yang diteliti	Mean	Keterangan	Peringkat
1. Motivasi	3,68	Setuju	3
2. Karakteristik Pribadi	4,14	Setuju	1
3. Konsep Diri	4,07	Setuju	2
4. Kinerja	3,89	Setuju	-

Berdasarkan rata-rata skor pada Tabel 3, dapat diinterpretasikan bahwa kompetensi tersembunyi yang dimiliki responden memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerjanya dengan mean kinerja mencapai 3,89. Adapun aspek kompetensi yang dinilai paling dominan dalam membentuk kompetensi tersembunyi responden,

adalah karakteristik pribadi, dengan mean sebesar 4,14, disusul oleh konsep diri dan motivasi dengan skor rata-rata sebesar 4,07 dan 3,68 secara berurutan.

Adapun rincian distribusi jawaban responden pada masing-masing aspek kompetensi dapat dilihat pada Tabel 4 hingga Tabel 6 berikut ini:

Tabel. 4. Persepsi Anggota TGP2D terhadap Motivasi

Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
	SS	S	N	TS	STS		
1. Saya bangga menjadi TGP2D	6	4	9	1	0	3,75	Setuju
2. Saya mempunyai keinginan yang kuat untuk menyelesaikan tugas yang diberikan	5	12	2	1	0	4,05	Setuju
3. Saya suka bekerjasama dalam tim	6	11	3	0	0	4,15	Setuju
4. Saya melihat peluang pengembangan karir ke depan	3	7	8	1	1	3,50	Setuju
5. Saya mendapatkan imbalan yang sesuai dengan beban & resiko kerja	0	5	11	2	2	2,95	Netral
Rata-rata						3,68	Setuju

Pernyataan nomor 1, 2, dan 3 merupakan pernyataan yang menggambarkan motivasi intrinsik, yakni faktor pendorong dari luar yang dapat memotivasi seseorang dalam meningkatkan kinerjanya. Sedangkan pernyataan nomor 4 dan 5 merupakan pernyataan yang menunjukkan motivasi ekstrinsik, yakni motivasi yang berasal dari orang itu sendiri [10].

Berdasarkan Tabel 4 di atas, dapat dilihat bahwa secara umum motivasi responden berpengaruh signifikan terhadap kinerjanya. Indikator yang paling menonjol pada variabel ini merupakan indikator motivasi intrinsik, yakni dorongan dari dalam diri responden yang menyukai pola kerjasama yang dilakukan, rasa tanggung jawab yang besar dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, serta kebanggaan sebagai anggota TGP2D.

Sedangkan kedua indikator motivasi ekstrinsik mendapatkan skor yang tidak signifikan. Faktor *reward* yang dinilai responden belum sesuai dengan beban dan resiko kerja yang dihadapi menjadi indikator yang perlu diatensi. Capaian skor yang moderat dengan mean sebesar 2,95 diperoleh dari kontribusi 2 orang responden yang menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan ini, 2 responden lainnya menyatakan ketidaksetujuannya, sedangkan 11 responden memiliki sikap moderat dengan memberikan respon netral.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis, kesenjangan honorarium yang relatif besar antara anggota TGP2D yang berasal dari ASN dengan yang bukan ASN menimbulkan perasaan diperlakukan tidak adil yang berdampak pada penurunan motivasi kerja. Sistem *reward* yang berbasis kinerja dan berkeadilan tentunya akan berdampak positif dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan [10].

Distribusi persepsi responden terhadap aspek karakteristik pribadi dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini:

Tabel. 5. Persepsi Anggota TGP2D terhadap Karakteristik Pribadi

Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
	SS	S	N	TS	STS		
1. Saya memiliki inisiatif kerja yang tinggi	4	12	4	0	0	4,00	Setuju
2. Saya dapat bekerjasama dengan pihak lain secara kooperatif	6	12	2	0	0	4,20	Setuju
3. Saya senang mempelajari hal baru	11	9	0	0	0	4,55	Sangat Setuju

4. Saya memiliki kreativitas yang tinggi dan senang berinovasi	5	9	4	2	0	3,85	Setuju
5. Saya senang mengembangkan atau meningkatkan kapasitas orang lain	7	8	5	0	0	4,10	Setuju
Rata-rata						4,14	Setuju

Tabel 5 di atas menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju bahwa karakteristik pribadi merupakan aspek kompetensi yang dapat mengoptimalkan kinerjanya. Berdasarkan penelitian ini diketahui bahwa karakteristik pribadi yang paling dominan yang dimiliki oleh anggota TGP2D adalah kesenangannya mempelajari hal-hal baru. Karakteristik ini merupakan salah satu ciri yang disebut Andrias Harefa sebagai manusia pembelajar, yakni seseorang yang senantiasa belajar tentang (*learning about*), belajar melakukan (*learning to do*), dan belajar menjadi (*learning to be*) sesuatu [11] atau yang James R. Davis sebut sebagai *perpetual learner* atau pembelajar sejati, yaitu seseorang yang tak pernah terpuaskan keinginan belajarnya [12]. Karakteristik ini menjadi sangat penting untuk dimiliki oleh karyawan muda untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, karakteristik ini menjadi karakteristik pembeda dengan karyawan senior yang cenderung kehilangan kemampuan dalam mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru seiring dengan bertambahnya usia [13].

Tabel 6. Persepsi Anggota TGP2D terhadap Konsep Diri

Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
	SS	S	N	TS	STS		
1. Saya adalah seorang yang berintegritas tinggi	5	10	5	0	0	4,00	Setuju
2. Saya adalah seorang yang cakap dalam bekerja	4	9	7	0	0	3,85	Setuju
3. Saya adalah seorang yang memiliki rasa percaya diri yang tinggi	5	6	8	1	0	3,75	Setuju
4. Saya selalu berusaha melakukan yang terbaik	11	9	0	0	0	4,55	Sangat Setuju
5. Saya selalu berusaha mewujudkan keberhasilan	8	9	2	1	0	4,20	Setuju
Rata-rata						4,07	Setuju

Distribusi persepsi responden yang tersaji pada Tabel 6 menunjukkan kepemilikan konsep diri yang positif oleh responden. Secara umum responden memandang dirinya sebagai seorang pekerja keras yang selalu berusaha melakukan yang terbaik dalam mewujudkan kinerja yang luar biasa. Dari data di atas, diketahui bahwa integritas dan kecakapan dalam bekerja merupakan karakteristik konsep diri lainnya yang juga dimiliki oleh responden. Kepercayaan diri memiliki skor yang baik, namun masih membutuhkan peningkatan untuk dapat mencapai skor yang lebih signifikan.

Konsep diri yang positif ini tentunya akan mempengaruhi perilaku, kepuasan dan prestasi kerja responden, dan pada akhirnya akan mampu berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi [14]. Indikator konsep diri yang dirasa masih lemah dapat ditingkatkan melalui kegiatan pelatihan, psikoterapi maupun melalui kegiatan pengembangan kompetensi lainnya [6].

3.2 Kinerja

Adapun persepsi responden terhadap kinerja yang dimiliki dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota TGP2D dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. 7. Persepsi Anggota TGP2D terhadap Kinerja

Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
	SS	S	N	TS	STS		
1. Saya selalu mengerjakan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan target yang ditetapkan	4	15	0	1	0	4,10	Setuju
2. Saya selalu mengerjakan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan kualitas yang diharapkan	3	13	4	0	0	3,95	Setuju
3. Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan	1	16	2	1	0	3,85	Setuju
4. Saya selalu menyelesaikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan	5	12	2	0	1	4,00	Setuju
5. Saya mendapatkan tugas dan tanggungjawab yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki	5	6	5	3	1	3,55	Setuju
Rata-rata						3,89	Setuju

Berdasarkan hasil penelitian, rata-rata responden setuju bahwa kinerja yang dihasilkannya sudah memenuhi standar mutu yang diharapkan, baik secara kuantitas maupun. Rata-rata responden juga setuju bahwa tugas dan tanggungjawab yang diemban sebagai anggota TGP2D sudah sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Indikator yang dinilai paling signifikan dalam membentuk kinerja responden adalah pernyataan yang menunjukkan terpenuhinya penyelesaian tugas sesuai dengan standar kinerja yang diharapkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Sedangkan indikator yang dipandang belum signifikan adalah kesesuaian kompetensi yang responden miliki dengan tugas yang diberikan. Adapun kompetensi yang dimaksudkan oleh responden di sini adalah aspek kompetensi pengetahuan dan keterampilan, sehingga beberapa responden menyarankan perlunya pendampingan dari mentor guna meningkatkan kompetensi terlihat yang dimiliki sehingga dapat semakin mengoptimalkan pengaruh kompetensi tersembunyi terhadap kinerja anggota TGP2D.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi tersembunyi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja anggota TGP2D dimana karakteristik pribadi merupakan aspek kompetensi tersembunyi yang memiliki pengaruh paling signifikansi terhadap kinerjanya dengan mean sebesar 4,14. Adapun beberapa temuan yang perlumenjadi perhatian dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja responden. Indikator yang berkontribusi paling signifikan terhadap pembentukan aspek motivasi adalah motivasi intrinsik, sedangkan motivasi ekstrinsik seperti kesesuaian *reward* dengan beban kerja yang diberikan merupakan indikator yang masih perlu ditingkatkan.
2. Karakteristik pribadi merupakan aspek kompetensi tersembunyi yang berpengaruh paling signifikan dibanding aspek kompetensi lainnya dengan karakteristik pembelajar sejati sebagai kekuatan utama yang dimiliki oleh

responden, sedangkan indikator yang masih perlu dioptimalkan pada aspek ini adalah kreativitas.

3. Konsep diri positif yang dimiliki oleh responden berpengaruh signifikan terhadap kinerjanya. Adapun indikator yang masih perlu ditingkatkan pada aspek ini adalah rasa percaya diri.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi tersembunyi terhadap kinerja anggota TGP2D. Adapun indikator yang perlu menjadi atensi adalah kesesuaian kompetensi yang responden miliki dengan tugas yang diberikan.

4.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan, maka beberapa saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Penerapan sistem *reward* yang berkeadilan akan meningkatkan motivasi anggota TGP2D.
2. Pelatihan, psikoterapi maupun kegiatan pengembangan kompetensi lainnya dapat dilakukan untuk mengoptimalkan kompetensi tersembunyi yang dimiliki anggota TGP2D.
3. Pendampingan dari mentor diperlukan untuk meningkatkan kompetensi terlihat yang dimiliki responden sehingga dapat semakin mengoptimalkan pengaruh kompetensi tersembunyi terhadap kinerjanya.

5. DAFTAR REFERENSI

- [1] McClelland, D. C. (1993). Intelligence is not the best predictor of job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 2(1), 5-6.
- [2] McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28, 1-14.
- [3] Vazirani, N. (2010). Review Paper Competencies and Competency Model – A Brief Overview of Its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7 (1), 121-131.
- [4] Gangani, et. al. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19 (1), 127-140.
- [5] Dubois, D.D. et.al. (2003). *Competency-Based Human Resource Management*. California: Davies-Black Publishing.
- [6] Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
- [7] Zaim, H. et. al. (2013). Analyzing the Effects of Individual Competencies on Performance: A Field Study in Services Industries in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 7 (2), 67-77.
- [8] Kolibacova, G. (2014) The Relationship Between Competency and Performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62 (6), 1315-1327
- [9] Suryabrata, S. (2003). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- [10] Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice - 2nd ed.* London: Kogan Page.
- [11] Andrias Harefa. (2005). *Menjadi Manusia Pembelajar*. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.
- [12] Davis, J. R., & Davis, A. B. (2000). *Managing Your Own Learning*. Californai: Berrett-Koehler.
- [13] Lahn, L. C. (2003). Competence and Learning in Late Career. *European Educational Research Journal*, 2 (1), 126-140.
- [14] Beheshtifar, M. (2012). Role of Self-Concept in Organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 44, 159-164.