

## Analisis Peranan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi: Studi Kasus CV Bersama Portibi Jaya Menteng

Septia Sakinah Rizki Utama<sup>1</sup> Ayu Ashara Harahap<sup>2</sup> Ahmad Habib Pinim<sup>3</sup> Zainarti<sup>4</sup>

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

[septiasakinahrizkyutama@gmail.com](mailto:septiasakinahrizkyutama@gmail.com)<sup>1</sup> [Ayuharahap360@gmail.com](mailto:Ayuharahap360@gmail.com)<sup>2</sup> [zainartimm60@gmail.com](mailto:zainartimm60@gmail.com)<sup>4</sup>

### Abstrak

Penelitian ini dilakukan atas dasar bahwa keberhasilan pencapaian tujuan sebuah perusahaan diperlukan sebuah manajemen yang efektif, efisien serta memiliki daya saing dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Melalui sistem manajemen kinerja yang baik, perusahaan dapat mengelola kinerja sumber daya manusia yang dimiliki sehingga dapat bekerja secara optimal dan dapat tercapainya tujuan perusahaan. Upaya Kasus CV Bersama Portibi Jaya Menteng dalam rangka menciptakan manajemen kinerja yang efektif dan efisien, yang berdaya saing dan dapat menunjang produktivitasnya adalah dengan menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di Kasus CV Bersama Portibi Jaya Menteng, serta menganalisis dan menjelaskan faktor pendukung dan penghambat penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di Kasus CV Bersama Portibi Jaya Menteng. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwasannya penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di Kasus CV Bersama Portibi Jaya Menteng termasuk dalam pola pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDMBK).

Kata kunci: Sistem Manajemen Kinerja, Berbasis Kompetensi

### Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan unsur penggerak yang paling penting dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan pembentukan sebuah perusahaan adalah untuk mencapai tujuan bersama dan kelangsungan hidup sebuah perusahaan ditentukan oleh keberhasilannya dalam mencapai tujuan tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan bersama tersebut diperlukan sebuah manajemen yang baik dan benar serta memiliki daya saing dalam mengelola sumber daya yang dimiliki (Ismania, Siti & Iqbal, 2014).

Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana pengelolaan sumber daya perusahaan sehingga dapat bekerja secara optimal dan dapat tercapainya tujuan perusahaan. Suatu manajemen kinerja dapat dikelola dengan baik maka secara langsung berpengaruh terhadap kinerja tiap individu karyawannya, unit kerja, dan seluruh kinerja perusahaan. Oleh karenanya, manajemen kinerja merupakan sebuah kebutuhan bagi setiap perusahaan karena manajemen kinerja berorientasi pada pengelolaan proses pelaksanaan kerja dan hasil atau prestasi kerja sumber daya manusianya dalam mencapai tujuan strategik perusahaan. Manajemen kinerja dipandang sebagai sebuah sistem yang beroperasi dalam sistem yang luas (Yulia Afrola & Rona Tanjung, 2022).

Yang mana pendekatan sistem manajemen kinerjanya menggunakan pendekatan berbasis kompetensi dalam berbagai aspek. Sistem manajemen kinerja menggunakan pendekatan berbasis kompetensi ini telah dipakai dan dikembangkan di beberapa

corporateswastamaupun BUMN, dengan tujuan ingin memperbaiki sistem manajemennya demi tujuan perusahaan dan tolakukursebuah capaian,serta sebagai upaya pekerjaagar selalu memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk berprestasi diperusahaan (Yulia Afrola & Rona Tanjung, 2022).

Konsep Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi (*Competency Based Performance Management System*) merupakan bagian yang tak terpisahkan dari Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) atau yang disebut *Competency Based Human Resource Management* (CB-HRM). Sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi ini dapat lebih mengintegrasikan kebutuhan untuk menghargai para karyawan yang berkemampuan diatas rata-rata, karyawan yang banyak berkontribusi, dan karyawan sebagai “*knowledge workers*”. Selain tu, dapat menjamin arah tercapainya tujuan perusahaan (Ismania, Siti & Iqbal, 2014).

Untuk menaikkan kualitas sumber daya manusia sebuah perusahaan, maka sudah seharusnya perusahaan memperhatikan betul kualitas sumber daya manusianya yakni para karyawan yang merupakan asset sebuah perusahaan, yang mana para karyawan yang berkualitas dan memiliki daya saing tinggi adalah suatu pencapaian positif perusahaan.Kompetensi dalam arti sebuah konsep yang mengandung arti untuk menggabungkan SPKJ yaitu penggabungan antara Skill (Ketrampilan), Personal Atribut (Atribut Perseorangan), *Knowledge* ( ilmu pengetahuan) dan tercermin dari Job Behaviour (Perilaku Kinerja) yang terukur, dapat dianalisis sehingga bias dilakukan evaluasi. Dapat dikatakan kompetensi ketika faktor keberhasilan kinerja setiap individu tercapai. Jadi focus utama dalam berkompetensi adalah perilaku yang memadukung keterampilan, atribut perseorangan dan ilmu pengetahuan. Faktor utama munculnya system manajemen berbasis kompetensi dalah adanya suatu keinginan untuk menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang tepat sesuai dengan kemampuannya dengan istilah *lainThe Right Man on The Right Place*. Jadi penjelasan detail mengenai Manajemen Sumber Daya Berbasis Kompetensi ialahsuatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian seluruh aktifitas karyawan, dimulai denganproses rekrutmen, pengembangan diri, perencanaan karier, evaluasi kerja, rencana suksesi, maupun sistem renumerasi hingga memasuki masa pensiun. Yang mana semua proses tersebut digunakan untuk mengambil sebuah keputusan yang berlandaskan pada informasi akan kebutuhan dari kompetensi sebuah jabatanatau posisi, dan kompetensi setiap individu guna mencapai tujuan perusahaan atau sebuah organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan mendeskripsikan penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di CV Bersama Portibi Jaya Menteng, serta menganalisis dan menjelaskan faktor pendukung dan penghambat penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di CV Bersama Portibi Jaya Menteng. Sehingga hasil penelitian dapat membantu perusahaan untuk mengambil kebijakan-kebijakan selanjutnya dalam kaitannya terhadap penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi.

## **Tinjauan Pustaka**

### **1. Konsep Dasar Sistem Dalam Organisasi**

Abdul Kadir (2014) bahwa “Sistem adalah sekumpulan elemen yang saling terkait atau terpadu yang dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan”. Sistem adalah suatu kumpulan atau himpunan dari suatu unsur, komponen, atau variabel yang terorganisasi, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain dan terpadu”. Sistem adalah kumpulan elemen yang saling berhubungan dan berinteraksi dalam satu kesatuan untuk menjalankan suatu proses pencapaian suatu tujuan utama”. Sistem adalah sebuah tatanan (keterpaduan) yang terdiri atas sejumlah komponen fungsional (dengan satuan fungsi dan tugas khusus) yang saling berhubungan dan secara bersama-sama bertujuan untuk memenuhi suatu proses tertentu”.

### **2. Konsep Dasar Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja merupakan aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengperusahaan, pengarahan, dan pengendalian terhadap pencapaian hasil kerja karyawan serta upaya manajemen untuk terus memacu kinerja karyawannya

secara optimal. Sedangkan manajemen kinerja merupakan proses untuk menetapkan suatu pemahaman bersama tentang apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat memungkinkan sasaran akan dapat dicapai dalam waktu tertentu (Yulia Afrola & Rona Tanjung, 2022). Menurut Wibowo (2017) memandang bahwa manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya.

### 3. Sistem Manajemen Kinerja

Seperti halnya pengertian kinerja yang sangat beragam, sejauh ini belum ada kesepakatan diantara para ahli tentang definisi manajemen kinerja. Mereka cenderung mendefinisikan manajemen kinerja secara berbeda. Perbedaan definisi ini diantaranya disebabkan karena konsep manajemen kinerja terus mengalami perubahan dan berkembang. Berikut beberapa definisi manajemen kinerja yang ditemukan di beberapa literatur.

*Institute of Personnel Management* (1992) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai berikut: “Performance management is a strategy which relates to every activity of the organization set in the context of its human resources policies, culture, style and communication systems. The nature of the strategy depends on the organizational context and can vary from organization to organization.” Artinya, manajemen kinerja adalah sebuah strategi yang mengaitkan keseluruhan aktivitas organisasi dalam lingkup kebijakan sumberdaya manusia, budaya, gaya dan sistem komunikasi. Sifat dari strategi itu sendiri sangat bergantung pada konteks organisasi yang melingkupinya dan bisa berbeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya.

Sementara itu Armstrong & Baron (1998) Armstrong, M. and Baron, A. (1998), *Performance Management, the New Realities*, Institute of Personnel and Development, London. yang tergabung pada Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai berikut:

“A process that contributes to the effective management of individuals and teams to achieve high level of organizational performance”. Artinya, manajemen kinerja adalah proses yang berkontribusi terhadap efektivitas manajemen individu dan tim untuk mencapai kinerja organisasi pada level yang sangat tinggi.

Jika kedua definisi diatas bisa dikategorikan sebagai definisi umum, maka definisi manajemen kinerja secara operasional dan definisi secara filosofis masing-masing diberikan oleh Briscoe & Claus (2008) dan Withford & Coetsee (2006) sebagai berikut.

“Performance management is the system through which organizations set work goals, determine performance standards, assign and evaluate work, provide performance feedback, determine training and development needs and distribute rewards (Briscoe & Claus, 2008)”. Artinya manajemen kinerja adalah sistem dimana sebuah organisasi menetapkan tujuan, menentukan standar kinerja, menunjuk karyawan untuk melakukan pekerjaan dan sekaligus mengevaluasinya, memberi umpan balik, menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan, dan memberi imbalan kepada karyawan (Briscoe & Claus, 2008)

Menurut (Withford & Coetsee, 2006) manajemen kinerja didefinisikan sebagai berikut.

“Performance management is a philosophy for managing the behaviour of people within a context that facilitates and supports alignment of individual goals with organisational goals in order to achieve organisational and financial performance.” Artinya manajemen kinerja adalah sebuah filosofi tentang pengelolaan perilaku manusia yang bertujuan untuk memfasilitasi dan mendukung keselarasan tujuan – antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dalam rangka untuk menghasilkan kinerja organisasi dan kinerja keuangan.

Definisi-definisi diatas hanyalah sebagian dari definisi manajemen kinerja yang ada. Keempat definisi diatas diharapkan bisa mewakili definisi manajemen kinerja yang tidak semuanya bisa dipaparkan di modul ini.

### 4. Sistem manajemen kinerja

Perubahan dalam organisasi instansi pemerintah harus ditetapkan secara jelas. Di samping itu, target kinerja juga harus ditetapkan dan dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh pegawai. Penetapan target kinerja juga harus memperhatikan standar pelayanan minimal sehingga dapat memberikan kepastian bagi masyarakat pengguna jasa. Untuk itu, penerapan sistem manajemen kinerja haruslah dilaksanakan seiring dengan pelaksanaan reformasi birokrasi. Salah satu konsep dalam sistem manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif atau dikenal dengan *managing people for result*.

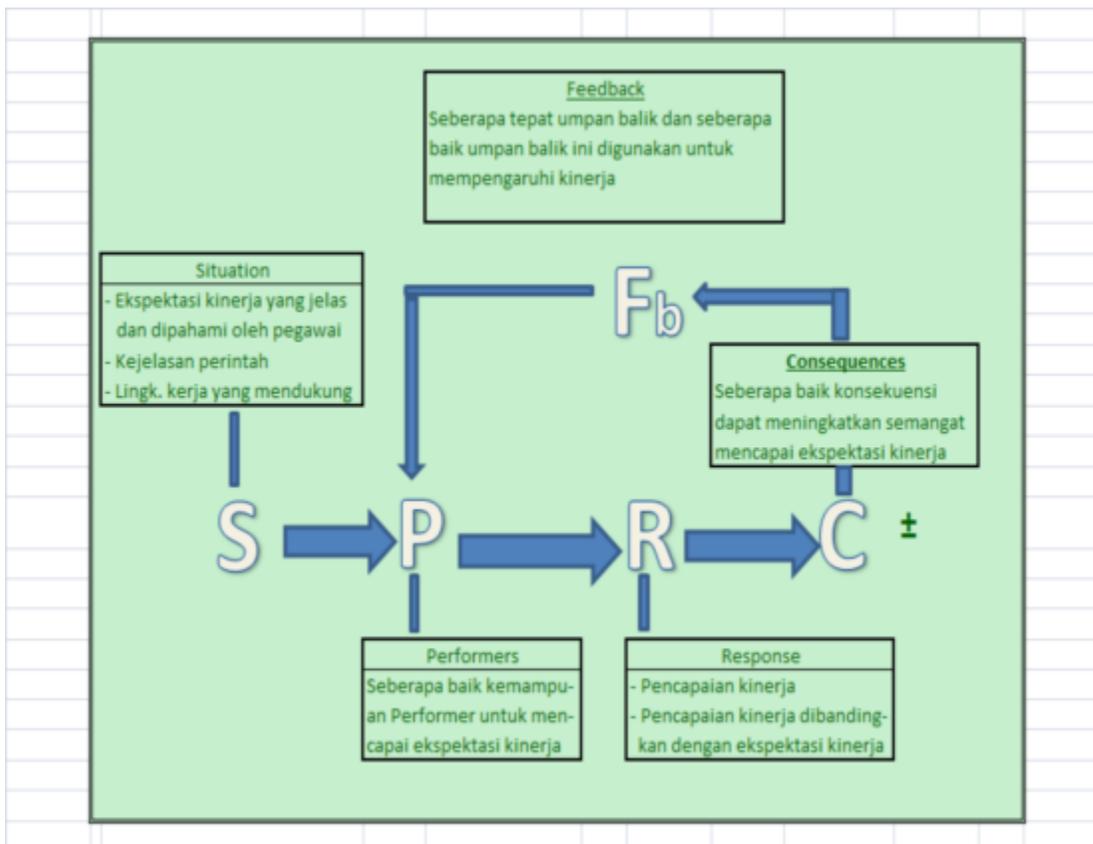
Secara garis besar, konsep *managing people for result* meliputi tiga topik bahasan, yaitu *performance system*, *communication styles*, dan *performance system coaching*. Masing-masing topik diuraikan sebagai berikut:

a. *Performance System* (Sistem Kinerja)

Model Sistem Kinerja telah mengalami perkembangan berdasarkan hasil riset selama bertahun-tahun. Model sistem kinerja telah terbukti sebagai sebuah model untuk membantu menjelaskan mengapa pegawai melaksanakan pekerjaannya berdasarkan cara/gaya mereka. Secara alamiah, pegawai akan menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan dan tuntutan kerjanya dan hal ini akan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Sistem kinerja terdiri atas lima unsur yang saling berkaitan, yaitu:

1. *Situation*: kondisi lingkungan tempat seorang *Performer* melaksanakan pekerjaannya.
2. *Performer*: individu atau kelompok yang diharapkan untuk melaksanakan tugas tertentu.
3. *Response*: sikap dan tindakan yang dilakukan oleh *Performer*.
4. *Consequences*: kejadian yang mengikuti tindakan *Performer* dan menambah atau mengurangi kemungkinan berulangnya tindakan *Performer* pada situasi yang sama.
5. *Feedback*: Informasi kinerja yang diterima oleh *Performers* tentang kemajuan prestasi pekerjaan yang memberikan petunjuk kepada mereka untuk mempertahankan atau memperbaiki sikap dalam bekerja.

Sistem Kinerja



Gambar 1

Dalam suatu sistem kinerja yang efektif, pegawai akan mengetahui apa yang diharapkan oleh organisasi terhadap dirinya. Ekspektasi kinerja ditetapkan secara jelas dan dikomunikasikan dengan baik kepada pegawai sehingga pegawai memahami mengenai target kinerja yang dibebankan kepadanya. Tindakan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya akan memberikan hasil, baik yang positif atau negatif beserta segala konsekuensinya. Pencapaian kinerja pegawai yang positif patut diberikan imbalan yang layak. Sebaliknya, pencapaian kinerja yang negatif memungkinkan pegawai yang bersangkutan mendapatkan sanksi atau hukuman terhadap kesalahan yang telah dilakukannya. Selanjutnya, berdasarkan

hasil evaluasi kinerja, pegawai akan mendapatkan umpan balik yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja atau memperbaiki metode kerja yang selama ini digunakan. Adanya kerja sama yang baik antara pimpinan dan bawahan dalam suatu organisasi akan memperkuat pelaksanaan sistem kinerja dan akan memudahkan pencapaian target kinerja organisasi secara keseluruhan.

b. *Communication Styles* (Teknik Komunikasi)

Menurut Carl G. Jung (1921), terdapat empat hal yang mendasari proses komunikasi antar manusia, yaitu *sensing*, *intuiting*, *thinking*, dan *feeling*. *Sensing* memfokuskan diri pada pengalaman, data, praktik, realitas, fakta, detail, keahlian, dan kondisi saat ini. *Intuiting* memusatkan perhatian pada kemungkinan, inspirasi, kreativitas, imajinasi, visi, pengembangan keahlian baru, gambaran besar, dan masa yang akan datang. *Thinking* memusatkan diri pada logika, kebenaran, prinsip, pertanyaan, pemecahan masalah, tugas, dan memperlakukan orang lain dengan baik. *Feeling* memusatkan diri pada sistem nilai, orang, harmoni, penerimaan, mendukung orang lain, hubungan antar manusia, dan memperlakukan orang lain secara khusus. Jung menyimpulkan bahwa dalam proses komunikasi, empat unsur tersebut seluruhnya digunakan secara bersamaan. Akan tetapi, dalam praktiknya, masing-masing orang akan menggunakan setiap unsur tersebut sesuai dengan skala prioritas, situasi, dan kondisi yang dihadapinya.

Pemahaman mengenai berbagai teknik komunikasi dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam berinteraksi dengan pegawai yang lain. Keterampilan berkomunikasi ini merupakan hal penting dalam implementasi sistem kinerja. Pemahaman mengenai hal tersebut menjadi dasar yang penting dalam proses pelatihan sistem kinerja secara efektif dan dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

c. *Performance System Coaching*

Salah satu hal penting dalam pencapaian visi dan misi suatu organisasi adalah adanya kejelasan tujuan organisasi. Tujuan organisasi yang jelas dan dikomunikasikan kepada anggota organisasi akan memotivasi pegawai dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya. Terlepas dari fokus organisasi pada individu atau pada kerja sama tim, dua-duanya memerlukan unsur kepemimpinan yang tangguh. Pemimpin yang baik harus dapat memberikan arahan yang jelas dan memberikan dukungan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Untuk dapat mengarahkan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi dengan baik, seorang pemimpin harus dapat mencegah dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh para pegawai. Hal ini dapat dilakukan melalui *coaching* (pelatihan). Jadi, *coaching* merupakan keahlian yang sangat perlu dimiliki oleh pemimpin unit organisasi, pejabat pembuat komitmen, ketua tim, dan anggota tim (pegawai) dalam suatu organisasi.

Tujuan dari *coaching* adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang akan membantu *Performers* dalam memonitor dan memperbaiki kinerjanya secara terus-menerus (berkelanjutan). Tanggung jawab dari kegiatan *coaching* ini berada pada *coach* (pelatih) dan *Performers*. Pelatih harus dapat mengidentifikasi berbagai kemungkinan dan peluang untuk memperbaiki kinerja organisasi, dan menentukan saat yang tepat untuk melaksanakan *coaching* atau tidak terhadap *performers*. Selanjutnya, *coach* dan *performers* bersama-sama mendiskusikan berbagai kendala yang ditemukan dalam sistem kinerja dan mencari solusi untuk memperbaiki kinerja organisasi. Dengan demikian, *coaching* akan dapat memberikan jaminan perbaikan mengenai pencapaian kinerja pegawai secara individual, efektivitas kerja sama tim, dan kepuasan pegawai yang melaksanakan pekerjaan terkait.

## 5. Pendekatan Berbasis Kompetensi

Pendekatan kompetensi merupakan satu pendekatan yang sistematis dan sistemik yang mempersyaratkan penstrukturan kegiatan belajar-mengajar secara eksplisit. Hal ini dimaksudkan untuk meyakinkan tercapainya kompetensi yang diinginkan.

Pendekatan kompetensi akan berhasil jika seluruh komponen penyelenggara pendidikan mempunyai pemahaman yang sama dan komitmen yang tinggi untuk menerapkan pendekatan ini secara taat asas (Heri Susanto, 2020). Jika itu tidak terjadi, maka berbagai penyimpangan akan muncul, sehingga pendekatan ini lebih banyak berfungsi sebagai formalitas atau label yang tidak bermakna.

Pendekatan berbasis kompetensi adalah seperangkat komponen struktural metodologis dan paradigmatis yang ditujukan untuk pembentukan kompetensi dan kompetensi berdasarkan rasio optimal dari pengetahuan teoretis, keterampilan, kemampuan, signifikansi profesional, dan kualitas pribadi yang memastikan pelatihan spesialis profesional yang efektif.

Dari pengertian pendekatan berbasis kompetensi, seperangkat prinsip umum untuk tujuan pendidikan, pemilihan isi pendidikan, organisasi proses pendidikan dan evaluasi hasil pendidikan, yang dapat dirumuskan dalam bentuk tesis berikut: Makna pendidikan adalah mengembangkan kemampuan peserta didik untuk secara mandiri memecahkan masalah dalam berbagai bidang dan kegiatan berdasarkan pemanfaatan pengalaman sosial, yang unsurnya adalah pengalaman peserta didik itu sendiri (Moh Suardi, 2018).

## 6. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok dalam sebuah perusahaan untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dengan cara membandingkan hasil pekerjaannya dengan seperangkat standar yang telah dibuat dalam suatu periode tertentu yang digunakan sebagai dasar pertimbangan suatu kegiatan.

Penilaian kinerja disebut juga sebagai evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja adalah proses pengevaluasian kinerja, penyusunan rencana pengembangan, dan pengomunikasian hasil proses tersebut kepada karyawan itu sendiri. Penilaian kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator input, output, hasil, manfaat dan dampak (Rismawati, 2018).

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

Penilaian kinerja digunakan untuk memberitahukan pada karyawan sejauh mana kinerja mereka dan imbalan yang akan mereka dapatkan. Penilaian kinerja juga bertujuan untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik pada karyawan yang akan mengembangkan karyawan dan juga keefektifan organisasi (Annisa Fathoroni, 2020).

## 7. Evaluasi Kinerja

Istilah Evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assesment*) (Mega Rorong, 2020). Evaluasi kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi apakah uang tersebut dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien.

Evaluasi kerja merupakan bentuk penilaian dan peninjauan yang dilakukan secara berkala terhadap karyawan di tempat kerja (Mahsun, Mohammad, 2006), umumnya, penilaian ini dilakukan setiap tahun atau pada periode-periode tertentu secara reguler.

Salah satu manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan adalah untuk mengukur keberhasilan karyawan dalam bekerja. Informasi yang didapatkan dari evaluasi kerja ini nantinya dapat membantu dalam pengambilan keputusan terkait kenaikan gaji, promosi, dan pemutusan hubungan kerja. Beberapa perusahaan memiliki sistem evaluasi kerja tersendiri bagi karyawannya. Evaluasi kerja yang dilakukan secara berkala dan teratur dapat membantu mengingatkan para karyawan kembali terkait harapan dan tuntutan perusahaan kepada mereka. Pada umumnya yang melakukan penilaian evaluasi kerja ini adalah manajer. Nantinya manajer akan menilai kinerja karyawan, tingkah laku karyawan, loyalitas, kejujuran, kepemimpinan, teamwork, dedikasi dan juga partisipasi karyawan di dalam perusahaan.

Evaluasi kinerja pada karyawan adalah hal yang sangat penting dan cukup umum dilakukan oleh setiap perusahaan. Ada 4 Manfaat Proses Evaluasi Kinerja Bagi Perusahaan: (Kusuma Chandra Kirana, 2017).

1. Kepastian dalam pembuatan atau pembaruan struktur gaji, kompensasi dan benefit, dan/atau bonus. Dengan adanya penilaian yang baik dan terstruktur akan menghindarkan perusahaan dari over budgeting atau kurang dalam memberikan kompensasi setimpal.
2. Penentuan posisi/tanggung jawab yang sesuai dengan karyawan. Semua manajemen ingin mengoptimalkan semua resource yang ada, termasuk kemampuan personilnya. Menempatkan orang yang mumpuni di posisi yang tepat mampu meningkatkan produktivitas.

3. Membangun sikap percaya dan engage satu sama lain. Berikan pemahaman bahwa di dalam kegiatan evaluasi, karyawan memiliki hak untuk menyuarakan kebutuhannya selama bekerja di perusahaan. Perusahaan, tentu saja harus memfasilitasi ini dengan baik.
4. Bilamana perusahaan terpaksa mengeluarkan keputusan untuk memberhentikan karyawan, riwayat penilaian kerja yang didokumentasikan dengan baik bisa menjadi dokumen yang bisa menjadi bukti dan dokumen pendukung yang menjadi dasar keputusan pemberhentian tersebut.

## **Metode Penelitian**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dimana peneliti menggambarkan bagaimana penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada CV Bersama Portibi Jaya Menteng. Menurut Moleong (2017) deskriptif merupakan penelitian yang berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan penelitian kutipan - kutipan data yang disajikan merupakan hasil dari wawancara, catatan lapangan, dokumentasi pribadi, catatan atau memo dan dokumen resmi lainnya. Asal dari data dapat berupa informasi mengenai segala hal yang berhubungan dengan penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi.

### **Analisis Data**

1. Pengumpulan data, merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seorang peneliti dalam mencari serta mendapatkan data penelitian. Pengumpulan data ini dilakukan dengan cara wawancara dengan pihak-pihak terkait, observasi lapangan, dan dokumentasi.
2. Reduksi data, yang merupakan proses pemilihan, penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis yang diperoleh peneliti ketika mengadakan penelitian di lapangan.
3. Penyajian data, yaitu penyajian informasi mengenai Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi yang meliputi; Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada CV Bersama Portibi Jaya Menteng, Faktor pendukung penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di CV Bersama Portibi Jaya Menteng, dan Faktor penghambat penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di CV Bersama Portibi Jaya Menteng yang telah disusun oleh peneliti dan telah mengalami proses reduksi data yang dapat memberikan kemungkinan penarikan kesimpulan dari penelitian sehingga dapat dimungkinkan untuk diambil tindakan.
4. Menarik kesimpulan, penarikan kesimpulan atau verifikasi dilakukan dengan melihat dan menganalisis data yang telah disajikan secara terbuka dan lebih rinci berdasarkan kumpulan data dan observasi yang diperoleh di lapangan dan telah direduksi.

## **PEMBAHASAN**

### **1. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada CV Bersama Portibi Jaya Menteng**

#### **a. Perencanaan Kinerja**

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dalam proses sistem manajemen kinerja di CV Bersama Portibi Jaya Menteng. Hal ini dapat dilihat dalam penyajian data bahwa dalam perencanaan kinerja telah ditentukan pejabat penilai dan karyawan yang dinilai secara berjenjang yang disesuaikan dengan tata cara kerja yang mengatur aspek koordinasi, tugas, wewenang dan pertanggungjawaban dari masing-masing unit kerja. Dimana pejabat penilai dan karyawan yang dinilai tersebut bekerja sama untuk menetapkan Sasaran Kinerja Individu (SKI) dengan mengidentifikasi, memahami, dan menyepakati target yang harus dicapai oleh karyawan yang dinilai, kompetensi yang harus dicapai oleh karyawan yang dinilai, serta metode untuk menilai kinerja karyawan yang dinilai. Penetapan target yang harus dicapai oleh karyawan yang dinilai tersebut mengacu pada RKAP yang telah ditetapkan oleh Direksi dan Komisaris dan atau penugasan-penugasan dari Direksi, dan kompetensi yang harus dicapai oleh karyawan yang dinilai harus mengacu pada Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) yang dipegang oleh karyawan yang dinilai. Sedangkan untuk metode penilaiannya harus adil dan memuat kriteria yang akan digunakan untuk menilai kinerja karyawan yang dinilai pada akhir periode.

#### **b. Bimbingan, Dokumentasi dan Komunikasi Kinerja**

Bimbingan, dan dokumentasi merupakan proses pemecahan masalah dengan mengkomunikasikannya dan mengidentifikasi penyebab dasar yang sebenarnya dari permasalahan atau kegagalan kinerja yang terjadi sehingga dapat dirumuskan penyelesaian dari masalah tersebut. Menurut Bacal (2012) komunikasi kinerja yang dilakukan secara

terusmenerus akan memberi jalan bagi manajer dan karyawan untuk saling bekerjasama mencegah timbulnya masalah, menyelesaikan masalah yang terjadi, dan memperbaiki kinerja. Hal yang terjadi dilapangan pun demikian. Penerapan komunikasi kinerja, bimbingan, dan dokumentasi di CV Bersama Portibi Jaya Menteng berjalan dengan proses komunikasi dua arah yang terus menerus dan berkesinambungan antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai untuk memastikan bahwa pelaksanaan target kerja yang telah disepakati berjalan sebagaimana mestinya, mengkomunikasikan identifikasi kendala yang timbul dan mendiskusikan cara penyelesaiannya serta saling memberikan informasi secara up to date tentang apa yang mereka perlukan dalam mencapai keberhasilan kinerja. Di dalam proses ini pejabat penilai berperan sebagai mentor yang dapat memberikan bimbingan untuk membatu mengembangkan pengetahuan dan keahlian karyawan yang dinilai dalam proses pemecahan masalah dan mendukung peningkatan kinerja karyawan yang dinilai. Hasil dari proses komunikasi dan bimbingan yang berupa catatan-catatan yang perlu didokumentasikan pada formulir bimbingan sebagai refrensi yang bermanfaat bagi peningkatan kinerja, dan mendukung pencapaian target kinerja yang telah disepakati dalam formulir SKI (Sasaran Kerja Individu). Hal ini juga selaras dengan pernyataan Bacal (2012) bahwa hasil dari dokumentasi berupa catatancatatan yang perlu disimpan untuk mendukung pencapaian sasaran yang telah disepakati. Pastikan bahwa catatan tersebut memberikan manfaat dan memberikan dampak positif bagi pencapaian sasaran yang telah disepakati.

Konsep Penerapan Kompetensi dalam Sistem Manajemen Kinerja Kompetensi merupakan apa yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Identifikasi bentuk jenis dan tingkatan perilaku ini dibedakan dari kemampuan, pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya. Berdasarkan penyajian data, proses identifikasi kompetensi dalam sistem manajemen kinerja di CV Bersama Portibi Jaya Menteng dilakukan dengan penyusunan secara top down, yang dimulai dari visi dan misi perusahaan dijabarkan ke dalam values (nilai-nilai dasar) serta strategi perusahaan. Selaras dengan nilai-nilai dasar dan strategi perusahaan tersbut, maka digali dan dirumuskan kompetensi inti perusahaan (*Corporate Core Competence*).

*Corporate Core Competence* tersebut kemudian dijabarkan menjadi *Soft Competence* dan *Hard Competence*. *Soft competence* merupakan kompetensi yang terdiri dari motif, sifat dan konsep diri, yang dibutuhkan seseorang untuk menghasilkan kinerja unggul. Sedangkan *Hard Copetence* merupakan kompetensi yang terdiri dari pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan seseorang sebagai syarat minimal untuk dapat bekerja dengan efektif, namun belum mengakibatkan individu tersebut memiliki kinerja unggul Faktor Pendukung Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada CV Bersama Portibi Jaya Menteng. Faktor yang mendukung dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada CV Bersama Portibi Jaya Menteng adalah kesadaran setiap karyawan untuk selalu disiplin mengumpulkan lembar pengisian formulir Sasaran Kinerja Individu (SKI), formulir Bimbingan, dan formulir Penilaian Akhir Kinerja (PAK) ke Departemen Personalia sesuai dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Selain itu, keterlibatan dari setiap individu karyawan untuk dapat menyelesaikan setiap catatan mengenai kinerjanya dengan baik sesuai dengan kaidahkaidah pengisian formulir pelaporan yang telah ditetapkan Faktor Penghambat Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada CV Bersama Portibi Jaya Menteng. Faktor yang menghambat penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada CV Bersama Portibi Jaya Menteng adalah ketidak obyektifan pejabat penilai dalam memberikan Penilaian Akhir Kinerja (PAK). Pejabat penilai seringkali memberikan penilaian tidak berdasarkan fakta yang ada dilapangan, namun berdasarkan penilaian secara hubungan pribadi pejabat penilai dengan karyawan yang dinilai. Hal ini mengakibatkan tim pengelola sistem manajemen kinerja sulit mengidentifikasi karyawan yang memiliki kompetensi unggul dan karyawan yang memiliki kompetensi biasa saja. Dimana juga akan mempengaruhi proses penetapan kebijakan pengelolaan SDM oleh Departemen Personalia yang meliputi penempatan, promosi, perencanaan karir, kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta penggajian atau remunerasi. Penilaian kinerja tentunya harus berdasarkan kenyataan kinerja karyawan yang ada di lapangan, tidak dipengaruhi oleh unsur apapun yang dapat mengakibatkan hasil penilaian tidak objektif.

## **Kesimpulan**

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dalam proses sistem manajemen kinerja di CV Bersama Portibi Jaya Menteng. Hal ini dapat dilihat dalam penyajian data bahwa dalam perencanaan kinerja telah ditentukan pejabat penilai dan karyawan yang dinilai

secara berjenjang yang disesuaikan dengan tata cara kerja yang mengatur aspek koordinasi, tugas, wewenang dan pertanggungjawaban dari masing-masing unit kerja.

Penerapan komunikasi kinerja, bimbingan, dan dokumentasi di CV Bersama Portibi Jaya Menteng berjalan dengan proses komunikasi dua arah yang terus menerus dan berkesinambungan antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai untuk memastikan bahwa pelaksanaan target kerja yang telah disepakati berjalan sebagaimana mestinya, mengkomunikasikan identifikasi kendala yang timbul dan mendiskusikan cara penyelesaiannya serta saling memberikan informasi secara up to date tentang apa yang mereka perlukan dalam mencapai keberhasilan kinerja. Di dalam proses ini pejabat penilai berperan sebagai mentor yang dapat memberikan bimbingan untuk membantu mengembangkan pengetahuan dan keahlian karyawan yang dinilai dalam proses pemecahan masalah dan mendukung peningkatan kinerja karyawan yang dinilai. Hasil dari proses komunikasi dan bimbingan yang berupa catatan-catatan yang perlu didokumentasikan pada formulir bimbingan sebagai referensi yang bermanfaat bagi 156 peningkatan kinerja, dan mendukung pencapaian target kinerja yang telah disepakati dalam formulir SKI (Sasaran Kerja Individu).

#### Daftar Pustaka

- Bacal, Robert. (2012). *Performance Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hidayati, Ismania, Endang Siti Astuti, Mohammad Iqbal (2014). *ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI (Studi Pada PT Petrokimia Gresik)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 15
- Afrola, Yulia, Rona Tanjung (2022). *Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jurnal Manajemen, Organisasi, dan Bisnis <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/JMOB/index>
- Kadir, Abdul (2014). *Pengenalan Sistem Informasi*. Yogyakarta: CV, Andi Offset
- Susanto, Heri. (2020). *Profesi Keguruan*. Banjarmasin: Universitas Lambung Mangkurat.
- Suardi, Moh. (2018). *Belajar dan Pembelajaran*. Yogyakarta: Deepublish.
- Rismawati. (2018). *Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Sulawesi: Celebes Media Perkasa.
- Fathoroni, Annisa. (2020). *Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja*. Bandung: Kreatif Industri Nusantara.
- Rorong, Mega. (2020). *Evaluasi Kinerja Pelayanan Publik Pada Masa Pandemi Covid 19 Di Kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara*. Jurnal Ilmu Politik. Vol. 9 No. 1.
- Chandra Kirana, Kusuma. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)*. Yogyakarta: Sleman.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Briscoe, D. R., Claus, L. M. (2008). *Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises. Performance Management Systems: A Global Perspective*,
- Whitford, C. M., Coetsee, W. J. (2006). *A model of the underlying philosophy and kriteria for effective implementation of performance management. SA Journal of Human Resource Management*
- Jung, Carl G. 1921. *Psychological Types*, Princenton, dalam [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org), diakses tanggal 10 Juli 2013
- Moleong, Lexy J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.