

ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI (Studi Pada PT Petrokimia Gresik)

Ismania Hidayati

Endang Siti Astuti

Mohammad Iqbal

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email: ismaniahidayati4@gmail.com

ABSTRACT

This research was conducted based on an idea that in order to achieve company's goal, effective and efficient also competitive management are required for managing human resources development. With a good performance management system, company can manage their human resources management optimally then company's goal can be reached. PT Petrokimia Gresik efforts for pursuing effective and efficient performance management with high competitiveness and increasing company's productivity are implement performance management system based competence. This research goal is to explain the implementation of performance management at PT Petrokimia Gresik, and analyze factor that support and inhibiting the performance management system based competence at PT Petrokimia Gresik. This research use qualitatif descriptive research method. The result of this research is implementation of performance management system based competence in PT Petrokimia Gresik included in the pattern of Human Resource Management Based Competency (HRM-BK).

Key Word: Performance Management System, Competence, Human Resource Management Based Competence

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 PT Petrokimia Gresik 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 PT Petrokimia Gresik, serta menganalisis dan menjelaskan faktor pendukung dan penghambat penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwasannya penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik termasuk dalam pola pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK).

Kata Kunci: Sistem Manajemen Kinerja, Kompetensi, Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

1. 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.

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. Pelaksanaan manajemen kinerja yang buruk mengakibatkan waktu serta sumber daya yang ada terbuang percuma. Oleh karenanya, pelaksanaan manajemen kinerja diatur dalam sebuah sistem yang dinamis yang berhubungan dengan bagian-bagian lain dari suatu sistem yang lebih luas serta berhubungan dengan fungsi-fungsi penting dalam perusahaan.

Sasaran utama sistem manajemen kinerja adalah mengoptimalkan kinerja karyawan dimana manajemen harus mampu mengkaitkan tugas-tugas dan karakteristik kemampuan karyawan dengan tujuan strategik perusahaan. Sehingga sistem manajemen kinerja dikembangkan dengan pendekatan berbasis kompetensi. Sistem manajemen kinerja dengan pendekatan berbasis kompetensi ini telah dikembangkan di perusahaan swasta maupun BUMN yang ingin memperbaiki sistem manajemen kinerjanya dengan pencapaian kinerja perusahaan sebagai tolok ukur serta mengupayakan karyawan agar selalu memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi dalam berprestasi untuk perusahaan.

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 itu, dapat menjamin arah tercapainya tujuan perusahaan.

Obyek dalam penelitian ini adalah PT Petrokimia Gresik. Adanya tuntutan perubahan, perbaikan, serta peningkatan produktivitas pada industri pupuk di Indonesia menjadi tantangan

bagi PT Petrokimia Gresik untuk membentuk sistem manajemen kinerja yang berdaya saing. Dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan, PT Petrokimia Gresik perlu menyiapkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas melalui program Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) di PT Petrokimia Gresik diimplementasikan melalui pengelolaan Sumber Daya Manusia yang selalu berdasarkan Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) dan Kompetensi Individu (KI) dalam menentukan kebijakan ketenagakerjaan.

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

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Dasar Sistem Dalam Organisasi

Sistem merupakan sekumpulan unsur yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi dalam melakukan kegiatan bersama untuk mencapai suatu tujuan. Syamsi (2004:16) juga mendefinisikan sistem sebagai "sekumpulan kegiatan yang terdiri dari subsistem yang saling berinteraksi satu dengan lainnya dan berproses untuk mencapai tujuan tertentu". Dari pengertian tersebut, yang merupakan subsistem adalah prosedur-prosedur untuk melaksanakan suatu fungsi. Antara prosedur yang satu dengan prosedur yang lain dalam satu sistem itu saling berkaitan. Sedangkan metode untuk melaksanakan suatu fungsi tersebut merupakan komponen dari prosedur. Semuanya merupakan proses yang berkaitan satu dengan lainnya menuju ke arah tujuan.

2.2. Konsep Dasar Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja menurut Susilo (2012:6) 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 menurut Dharma

(2004:16) 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 jangka waktu tertentu”. Sementara itu, menurut Bacal (1994) yang dikutip oleh Wibowo (2007:8) memandang bahwa “manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya”. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman menegenai pekerjaan yang akan dilakukan. Manajemen kinerja didasarkan kepada suatu asumsi bahwa karyawan mengetahui dan mengerti apa yang diharapkan dari perusahaannya, dan diikutsertakan dalam penentuan sasaran yang akan dicapai maka karyawan akan menunjukkan kinerja mereka untuk mencapai sasaran tersebut.

Berbagai pandangan mengenai manajemen kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja merupakan aktivitas kegiatan manajerial dalam mengelola sumber daya perusahaan yang berorientasi pada kinerja dengan melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan tentang visi bersama dan pendekatan strategis yang terpadu sebagai kekuatan yang mendorong untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.3. Sistem Manajemen Kinerja

Pelaksanaan manajemen kinerja harus dipandang sebagai sebuah sistem yang berhubungan dengan bagian-bagian lain dari sistem yang lebih luas. Bacal (2001:48) menyatakan bahwa, “manajemen kinerja harus berhubungan dengan perencanaan strategis dan arah perusahaan, proses anggaran keuangan, perencanaan pengembangan karyawan, dan program-program peningkatan motivasi seperti tingkat gaji atau upah, imbalan dan promosi. Keuntungan yang maksimal akan didapat jika perusahaan dapat melaksanakan sistem tersebut secara menyeluruh tidak hanya satu bagiannya saja”.

Sementara itu, Sahoo dan Jena (2012:297) menyatakan “*A successful performance management system ensures that work performed by employees accomplishes the goals and mission of the organisation and that employees have a clear understanding of what is expected of them*”. Pernyataan tersebut memiliki arti bahwa kesuksesan dari sistem manajemen kinerja dapat

dipastikan oleh keberhasilan pekerja dalam mencapai tujuan dan misi dari perusahaan. Para pekerja telah memahami secara tepat apa yang perusahaan harapkan terkait dengan kinerja mereka.

2.4. Pendekatan Berbasis Kompetensi

Istilah kompetensi (*competency*) dalam manajemen kinerja mengacu pada perilaku yang diperlukan dari seseorang untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan dengan sangat baik. Sebagaimana didefinisikan oleh Armstrong dan Murlis yang dikutip oleh Dharma (2004:67) bahwa “karakteristik keperilakuan yang dapat menunjukkan perbedaan mereka yang berkinerja tinggi dalam konteks ini menyangkut prestasi”. Perilaku tersebut meliputi pikiran-pikiran, dimana pikiran mengarah pada perilaku yang pada gilirannya membuahkan hasil-hasil yang dikehendaki.

Kompetensi merupakan apa yang harus ada dalam diri seorang karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Bentuk jenis dan tingkatan perilaku ini dibedakan dari kemampuan, pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya.

2.5. Penilaian Kinerja

Setiap fungsi SDM berkontribusi terhadap proses manajemen kinerja. Namun, penilaian kinerja memainkan peran yang signifikan dalam proses ini selain pada pelatihan kinerja. Penilaian kinerja merupakan faktor yang mendukung kesuksesan proses manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur dari manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategis perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Dessler (2011:322) tentang pengertian manajemen kinerja bahwa “manajemen kinerja merupakan proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam suatu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan”.

Sedangkan penilaian kinerja itu sendiri memiliki definisi menurut Mondy (2008:257) penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan “sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim”. Dessler (2011:322) mengungkapkan definisi penilaian kinerja sebagai “evaluasi kinerja

karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya”. Dengan demikian, penilaian kinerja berperan sebagai cara untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawan dalam proses manajemen kinerja. Penilaian kinerja menentukan apakah manajer atau karyawannya telah berhasil menunjukkan *performance* yang diharapkan atau tidak.

2.6. Evaluasi Kinerja

Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2011:262) menyatakan “evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personal”.

Evaluasi kinerja dilakukan terhadap proses penilaian, review, dan pengukuran kinerja. Dari hasil evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja yang kemudian dapat dilakukan langkah-langkah untuk melakukan perbaikan kinerja di waktu yang akan datang.

Evaluasi kinerja juga dipergunakan untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Seperti memberikan masukan bagi keputusan promosi, mutasi, pemberhentian, serta kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi kinerja yang memberikan masukan bagi kebutuhan pelatihan dan pengembangan merupakan evaluasi yang mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi pekerja yang ada kurang cukup sehingga dikembangkan melalui program pelatihan. Namun, efektivitas pelatihan dan pengembangan dipertimbangkan dengan mengukur seberapa baik dan benar pekerja yang berpartisipasi mengerjakan evaluasi kinerja.

3. METODE

3.1. 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 PT Petrokimia Gresik.

Menurut Moleong (2007:11) penelitian 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.

Sedangkan pelaksanaan penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman (1992:1) merupakan “penelitian yang bersumber dari deskripsi yang luas dan berlandaskan kokoh, serta memuat penjelasan tentang proses-proses yang terjadi dalam lingkup setempat”. Dengan penelitian kualitatif data yang diperoleh dapat mengikuti dan memahami alur peristiwa secara kronologis, menilai sebab-akibat dalam lingkup pikiran orang-orang setempat, dan memperoleh penjelasan yang banyak dan bermanfaat.

3.2. Fokus Penelitian

Adapun fokus penelitian ini adalah:

- 1) Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT Petrokimia Gresik
 - a. Perencanaan Kinerja
 - b. Komunikasi Kinerja, Bimbingan, dan Dokumentasi
 - c. Penilaian Kinerja dan Evaluasi
 - d. Konsep Penerapan Kompetensi dalam Sistem Manajemen Kinerja
- 2) Faktor pendukung penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT Petrokimia Gresik
- 3) Faktor penghambat penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT Petrokimia Gresik

3.3. 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 PT Petrokimia Gresik, Faktor pendukung penerapan Sistem Manajemen Kinerja

Berbasis Kompetensi di PT Petrokimia Gresik, dan Faktor penghambat penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT Petrokimia Gresik 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. PEMBAHASAN

4.1. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT Petrokimia Gresik

a. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dalam proses sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik. 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. Hal ini selaras dengan pernyataan Williams dalam Dharma (2004:30) bahwa sasaran hendaknya bersifat mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan sehingga sasaran yang ditetapkan bersama dapat terintegrasi dan konsisten, serta perlunya menetapkan pengukuran tingkatan sesungguhnya dari pencapaian, sehingga dasar penilaian kinerja dapat dimengerti sebelumnya dengan jelas. Hasil dari perencanaan kinerja berupa pemahaman dan kesepakatan bersama atas tujuan, sasaran, standard kinerja dan kebutuhan kompetensi yang dituliskan melalui formulir

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.

Sasaran Kinerja Individu (SKI) dan disetujui oleh kedua belah pihak, yang kemudian menjadi rencana kerja karyawan yang dinilai untuk satu tahun. Menurut Williams penetapan sasaran kinerja juga merupakan proses yang memastikan bahwa setiap karyawan memahami target yang harus dicapai untuk memaksimalkan kontribusi mereka pada perusahaan, dan penetapan sasaran memungkinkan karyawan untuk mengetahui apa yang disyaratkan untuk mereka dan atas dasar apa kinerja dan kontribusi mereka akan dinilai. Proses perencanaan kinerja berdasarkan penetapan Sasaran Kinerja Individu (SKI) melalui kesepakatan antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai tersebut dilakukan pada setiap awal tahun pada bulan Januari.

b. Komunikasi Kinerja, Bimbingan, dan Dokumentasi

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 (2001:35) komunikasi kinerja yang dilakukan secara terus-menerus 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 PT Petrokimia Gresik 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. Didalam 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. Handy dalam Dharma (2004:28) juga menyatakan bahwa dalam sistem manajemen kinerja dapat membantu manajer menjadi guru, pembimbing dan teman yang lebih dari sekedar menjadi pemimpin, mempercayai karyawan untuk memakai metodenya sendiri untuk mencapai apa yang diharapkan manajer, dan memahami setiap masalah dapat diatasi dengan cara mengembangkan kapasitas orang lain untuk mengatasinya. 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 (2001:37) bahwa hasil dari dokumentasi berupa catatan-catatan 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.

c. Penilaian Kinerja dan Evaluasi

Penilaian kinerja merupakan tahap yang menentukan apakah pejabat penilai atau karyawan yang dinilai telah berhasil menunjukkan kinerja yang sesuai dengan sasaran yang diharapkan atau tidak. Setelah itu dilakukan evaluasi kinerja yang memungkinkan pejabat penilai dan karyawan yang dinilai bekerjasama untuk mengidentifikasi kekurangan yang ditemukan sehingga tidak dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan, kemudian diperbaiki dalam rencana kinerja selanjutnya. Hal ini dapat dilihat dalam penyajian data bahwa penerapan penilaian kinerja di PT Petrokimia Gresik dilakukan melalui tahap pengisian formulir Penilaian Akhir Kinerja (PAK) oleh pejabat penilai. Dimana pejabat penilai memberikan penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai dengan membandingkan antara rencana target dan kompetensi yang telah ditetapkan dalam SKI atau bimbingan dan telah disepakati sebelumnya dengan realisasinya pada akhir periode penilaian tersebut. Penilaian Akhir

Kinerja dilakukan pada bulan Januari tahun berikutnya. Kriteria penilaian meliputi hasil pencapaian target dan pencapaian kompetensi yang dibutuhkan selama kurun waktu Januari-Desember tahun sebelumnya. Proses tersebut sesuai dengan penjelasan Mondy (2008:260) dalam proses penilaian kinerja bahwa pada akhir periode penilaian, penilai dan karyawan bersama-sama menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasinya berdasarkan standar-standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Pejabat penilai kemudian dapat menuliskan pendapatnya sebagai bahan evaluasi kinerja karyawan yang dinilai pada kolom rekomendasi pejabat penilai yang tertera dalam formulir Penilaian Akhir Kinerja (PAK). Hal ini sesuai dengan pernyataan Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2011:262) bahwa evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personal. Hasil penilaian akhir yang dituangkan ke dalam formulir Penilaian Akhir Kinerja (PAK) didistribusikan kepada pejabat penilai, karyawan yang dinilai dan Departemen Personalia. Dimana formulir Penilaian Akhir Kinerja (PAK) tersebut selanjutnya menjadi dasar penetapan kebijakan pengelolaan SDM oleh Departemen Personalia, yang meliputi: penempatan, promosi, perencanaan karir, kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta penggajian atau remunerasi.

d. 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 PT Petrokimia Gresik 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 tersebut, 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 competence* 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. *Hard Competence* diturunkan lagi menjadi *Core Hard Competence* yang merupakan kompetensi inti yang wajib dimiliki oleh seluruh fungsi dalam perusahaan, dan *Supporting Hard Competence* (kompetensi bidang) yang merupakan kompetensi pendukung yang dibutuhkan oleh fungsi-fungsi tertentu dalam perusahaan. Gabungan antara *Core Competence* dan *Supporting Competence* disebut *Corporate Competence* (Kompetensi Perusahaan). Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Wibowo (2011:334-335) yang menjelaskan bahwa kompetensi dikelompokkan menjadi *core competencies* yang merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi perusahaan sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam perusahaan, *managerial competencies* yang merupakan kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu dimana dapat menunjukkan kemampuan dalam menjalankan manajemen, dan *functional competencies* yang merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional atau teknis. Setelah itu dilakukan penyusunan untuk Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) dan Kebutuhan Kompetensi Individu (KI) pada setiap jenis kompetensi yang dilaksanakan dengan cara analisis jabatan untuk mengidentifikasi lingkup pekerjaan guna mengetahui jenis dan level kompetensi yang dipersyaratkan.

4.2. Faktor Pendukung Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT Petrokimia Gresik

Faktor yang mendukung dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada PT Petrokimia Gresik 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 kaidah-kaidah pengisian formulir pelaporan yang telah ditetapkan. Setiap individu karyawan sebagai pejabat penilai maupun karyawan yang dinilai harus bekerjasama menetapkan kesepakatan kinerja mulai dari menetapkan Sasaran Kinerja Individu (SKI), membuat laporan bimbingan yang telah dilakukan, sampai pelaporan Penilaian Akhir Kinerja (PAK). Namun berdasarkan hasil pengamatan hal yang terjadi dilapangan tidak demikian. Masih tidak adanya perhatian tertentu dari karyawan, masih banyak karyawan yang mengisi formulir tersebut dengan *copy, paste* dan ketidak disiplin dalam mengumpulkan formulir PAK. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan belum sepenuhnya mendukung dalam beberapa proses sistem manajemen kinerja ini. Masih diperlukannya kesadaran, kedisiplinan, dan keterlibatan dalam setiap prosesnya. Menurut Dharma (2004:29) proses manajemen kinerja merupakan sebuah kemitraan di antara manajer dan individu dimana pada setiap tahapannya sasarannya adalah untuk mencapai kesepakatan bersama mengenai sasaran serta persyaratan keahlian dan kompetensi, tentang penilaian hasil dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan tentang rencana pengembangan dan peningkatan kinerja. Jika proses tersebut tidak didukung sepenuhnya oleh karyawan, maka dapat dipastikan keuntungan secara maksimal tidak akan diperoleh dari proses ini. Karena untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal, perlu melaksanakan proses tersebut secara menyeluruh, bukan hanya satu bagiannya saja.

4.3. Faktor Penghambat Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT Petrokimia Gresik

Faktor yang menghambat penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada PT Petrokimia Gresik 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. Sesuai dengan pernyataan oleh Dharma (2004:79) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan harus berakar pada realitas kinerja karyawan yang bersifat nyata, bukan abstrak, yang memungkinkan para manajer dan karyawan untuk mengambil pandangan tentang bagaimana kinerja bisa menjadi lebih baik dan bagaimana masalah-masalah yang timbul dapat dipecahkan untuk memenuhi sasaran kinerja.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Pola pengelolaan manajemen sumber daya manusia di PT Petrokimia Gresik menerapkan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (*Competency-Based Human Resource Management*) yang dilaksanakan dalam berbagai aspek mulai dari recruitment, pelatihan, perencanaan karir, termasuk dalam penerapan sistem manajemen kerjanya. Pencapaian visi, misi, nilai-nilai dan strategi perusahaan merupakan tujuan dari implementasi CBHRM secara keseluruhan. Berdasarkan struktur organisasi yang telah dibentuk dapat dirumuskan deskripsi pekerjaan dari masing-masing elemen struktur dan diidentifikasi kebutuhan kompetensi untuk setiap jabatan. Kebutuhan kompetensi jabatan tersebut dipergunakan untuk setiap tahap proses manajemen sumber daya manusia termasuk proses sistem manajemen kinerja. Penerapan proses sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik itu sendiri merupakan suatu proses untuk menciptakan pemahaman bersama antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai mengenai apa yang harus dicapai (*Key Performance Indicator* perusahaan/ *Key Performance Indicator* unit kerja/ *Key Performance Indicator* individu), dan bagaimana mencapainya serta metode penilaiannya.

5.2. Saran

Tidak adanya perhatian tertentu dari karyawan dapat disimpulkan bahwa karyawan belum sepenuhnya mendukung dalam beberapa proses sistem manajemen kinerja ini. Masih diperlukannya kesadaran, kedisiplinan, dan keterlibatan dalam setiap prosesnya. Kesadaran

bahwa mengelola kinerja adalah urusan dari setiap karyawan didalam perusahaan bukan hanya tugas Departemen Personalia. Maka para individu hendaknya didorong untuk menilai kinerja mereka sendiri dan menjadi pelaku perubahan yang aktif dalam meningkatkan hasil mereka sendiri. Sehingga sistem manajemen kinerja ini diperlakukan sebagai suatu proses manajemen yang normal, bukan suatu tugas administratif yang dipaksakan oleh Departemen Personalia.

Perlu diciptakan budaya dengan kejujuran dan komunikasi dua arah. Para karyawan hendaknya lebih terbuka dan jujur tentang apa yang memotivasi mereka, apa yang mereka suka dan tidak suka, tentang yang mereka lakukan, apa yang mereka inginkan, apa yang menjadi kepentingan mereka dan bagaimana harapan mereka, serta sebaliknya manajer juga dengan jujur menyatakan kebenaran dalam hubungannya dengan bawahan tentang apa yang disukai dan tidak disukai, tentang apa yang mereka kerjakan, apa apresiasinya terhadap pekerja, visi yang diberikan kepada mereka, persepsi dan pertimbangan tentang hambatan terhadap keberhasilan dan sasaran maka akan memperluas kesepahaman bersama dan untuk mengetahui kebenaran secara luas dan akan memberikan manfaat yang besar bagi proses penilaian.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacal, Robert. 2001. *Performance Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia* ed.10. Jakarta Barat: PT Indeks.
- Dharma, Surya. 2004. *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
- Miles, Mathew B, and A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif* ed. revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia* ed.10. Jakarta: Erlangga.
- Sahoo, Chandan Kumar; Jena, Sambodna. 2012. Organizational Performance Management System: Exploring The Manufacturing Sectors. *Industrial And Comercial Training*, 44(5): 296 302.

- Susilo, Heru. 2012. *Manajemen Kinerja dan Kompensasi*. Malang: UB Distance Learning.
- Syamsi, Ibnu. 2004. *Efisiensi, Sistem, dan Prosedur Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

