

**ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN
KINERJA BERBASIS KOMPETENSI**

(Studi pada PT Petrokimia Gresik)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**ISMANIA HIDAYATI
NIM.105030200111054**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2014**

*Kupersembahkan karyaku
untuk kedua orangtuaku,
kakak-kakakku,
seluruh saudara dan sahabat-sahabatku.*



MOTTO

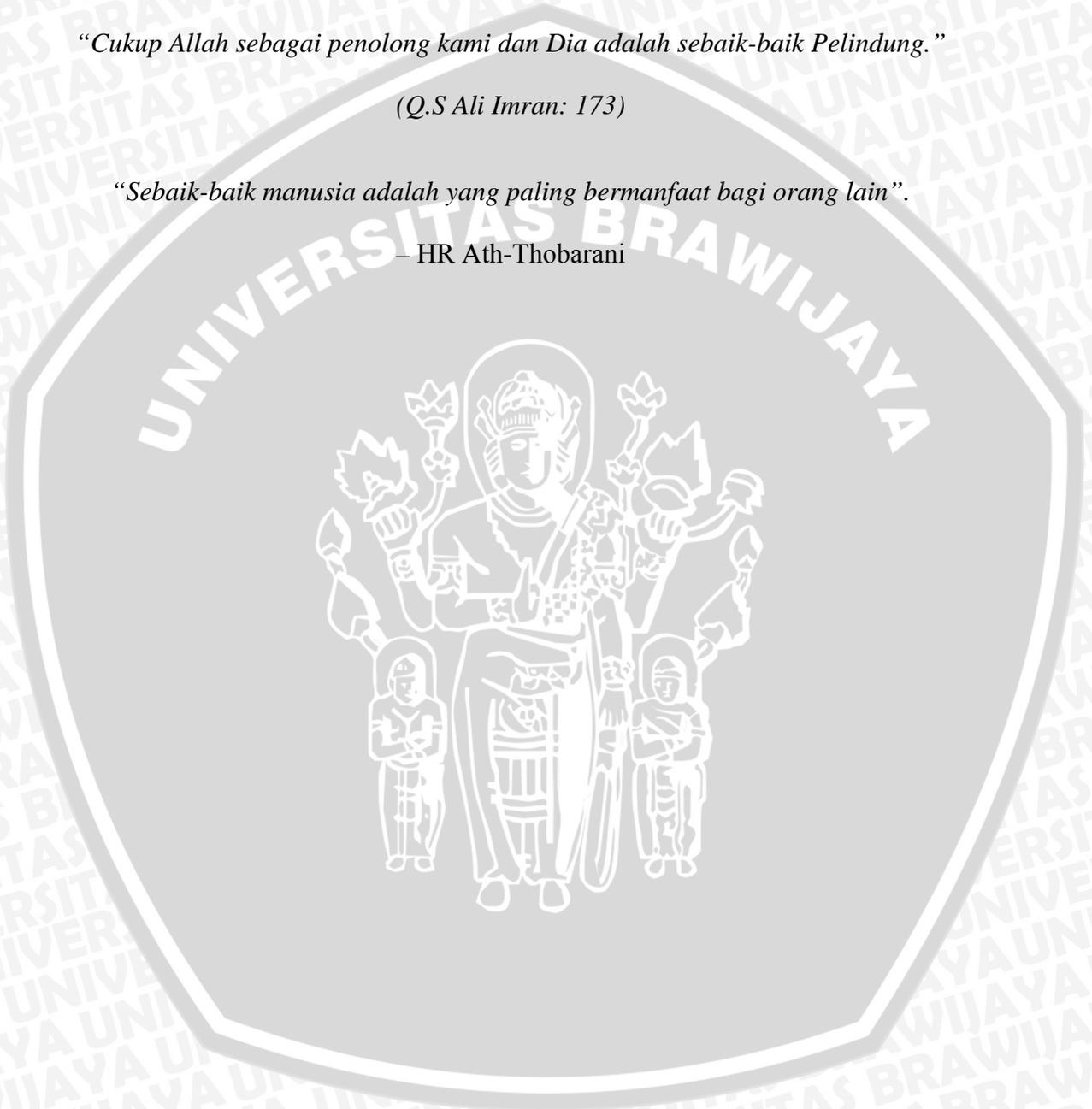
Hasbunallah wa ni'mal wakil

“Cukup Allah sebagai penolong kami dan Dia adalah sebaik-baik Pelindung.”

(Q.S Ali Imran: 173)

“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain”.

– HR Ath-Thobarani



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

**Judul : Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis
Kompetensi (Studi pada PT Petrokimia Gresik)**

Di susun oleh : ISMANIA HIDAYATI

NIM : 105030200111054

Fakultas : ILMU ADMINISTRASI

Jurusan : ADMINISTRASI BISNIS

Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Malang, 13 Mei 2014

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si
NIP. 19530810 198032 2 012



Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB, DBA
NIP. 19780210 200501 1 002

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan didepan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Rabu
 Tanggal : 25 Juni 2014
 Jam : 11.00 – 12.00 WIB
 Skripsi atas nama : Ismania Hidayati
 Judul : Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi (Studi pada PT Petrokimia Gresik)

dan dinyatakan lulus.

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si
 NIP. 19530810 198032 2 012

Anggota



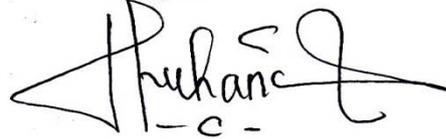
Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB, DBA
 NIP. 19780210 200501 1 002

Anggota



Gunawan Eko Nurtjahjono, S.Sos, MSi
 NIP. 19720412 200604 1 001

Anggota



Ika Ruhana, S.Sos, MSi
 NIP. 19770522 200604 2 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat2 dan pasal 70).

Malang, 13 Mei 2014



Ismania Hidayati

NIM 105030200111054

RINGKASAN

Ismania Hidayati, 2014. Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi (Studi pada PT Petrokimia Gresik). Di bawah bimbingan Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si dan Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB, DBA, 135 + xvii

Sumber daya manusia merupakan unsur penggerak yang paling penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan pencapaian tujuan tersebut diperlukan sebuah manajemen yang efektif dan efisien. Dimana memiliki daya saing dan dapat terus berusaha sebaik mungkin dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya manusia yang dimiliki sehingga dapat unggul bersaing ditengah-tengah persaingan. Melalui sistem manajemen kinerja perusahaan dapat mengelola kinerja sumber daya manusia yang dimiliki sehingga dapat bekerja secara optimal dan dapat tercapainya tujuan perusahaan. Upaya PT Petrokimia Gresik saat ini dalam rangka menciptakan manajemen kinerja yang efektif dan efisien, yang berdaya saing dan dapat menunjang produktivitasnya adalah dengan penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi.

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sedangkan yang menjadi fokus penelitian ini adalah: Pertama, penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi yang meliputi kegiatan perencanaan kinerja, proses komunikasi kinerja, bimbingan, dan dokumentasi, penilaian kinerja dan evaluasi, serta konsep penerapan kompetensi dalam sistem manajemen kinerja tersebut. Kedua, faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik.

Hasil dari penelitian ini adalah, bahwasannya penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik termasuk dalam pola pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK). 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 pengelolaan manajemen sumber daya manusia termasuk proses sistem manajemen kinerja. Dimana tahap proses sistem manajemen kinerja itu terdiri dari; perencanaan kinerja, komunikasi kinerja, bimbingan dan dokumentasi, serta penilaian kinerja dan evaluasi. Faktor yang mendukung dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik adalah keterlibatan dari setiap individu karyawan untuk dapat menyelesaikan setiap catatan mengenai kinerjanya dengan baik dan disiplin. Sedangkan faktor yang menghambat penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik adalah ketidak obyektifan pejabat penilai dalam memberikan penilaian akhir kinerja.

SUMMARY

Ismania Hidayati, 2014. The Analysis of Implementation Work Performance Management System Based Competence (Studies in PT Petrokimia Gresik). Under the guidance of Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si and Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB, DBA, 135 + xvii

Human resources is the most important aspect that drives the achievement of corporate goals. Successful accomplishment can be achieved by effective and efficient management practices. Where competitiveness and more effort as well as possible for planning, organizing, directing, controlling human resources so that's why it can compete in the mid of competition. Through work performance management system which is owned by corporate can work optimally to achieve corporate's goals. The effort that done by PT Petrokimia Gresik nowadays is only to create work performance management system effectively and efficient that has competitiveness to support productivity by implementing work management system based on competence.

This research is kind of descriptive research with qualitative approach. Meanwhile the focus of this study is the implementation of work performance management system based on competence that included of work planning, work communication process, coaching, and documentation, work assessment and evaluation. Not to mention, both supporting factor and inhibiting factor in implementing work performance management system based on competence in PT Petrokimia Gresik.

The result of this research is that work performance management system based on competence in that corporate is included in the pattern of work performance management system based on competence which is called *pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK)*. Based on organizational structure that has been created can be formulated the description of work each structure element and it is identified as competency basic needed for each position. Competence position is used for each human resources step to manage it that included as work management system where the process of work management consists of: work planning, work communication process, coaching, and documentation, work assessment and evaluation. The supporting factor in implementing work management system based on competence in PT Petrokimia Gresik is that participation each employee to finish every note about work performance in proper way and discipline. Meanwhile the inhibiting factor of this system is only subjectivity assessor in giving work performance assessment.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi. (Studi pada PT Petrokimia Gresik)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Kedua orang tua saya Ibu Siti Zaenab dan Bapak Sukiyanto yang selalu memberikan doa, kasih sayang, dukungan, serta semangat sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB, DBA selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si selaku Ketua Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan, serta ilmu-ilmu baru untuk saya selama penyusunan skripsi ini.
6. Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB, DBA selaku Anggota Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan, serta ilmu-ilmu baru untuk saya selama penyusunan skripsi ini.

7. Gunawan Eko Nurtjahjono, S.Sos, M.Si selaku Dosen Penguji yang telah memberikan arahan dan masukan untuk saya dalam penyempurnaan penyusunan skripsi ini.
8. Ika Ruhana, S.Sos, M.Si selaku Dosen Penguji yang telah memberikan arahan dan masukan untuk saya dalam penyempurnaan penyusunan skripsi ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu dan pelajaran berharga selama proses perkuliahan.
10. Bapak Slamet Mardiyono selaku Manager Personalia di PT Petrokimia Gresik beserta jajaran dan staf yang telah membantu kelancaran proses penelitian skripsi ini.
11. Kedua kakak saya Mas Imam dan Mbak Iis, kedua kakak ipar saya Mbak Iin dan Mas Idang, keponakan saya Dzakira, nenek, tante, om, dan sepupu saya yang tidak mungkin saya sebutkan satu persatu, terimakasih atas doa, kasih sayang, dukungan serta semangat yang selalu diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
12. Teman-teman saya Tanyol, Nita, Kiki, Vita, Inggar, Devi, Fina, Bela, Ququ, Ziah, Pipit, Ijum, Betha, mas Luthfi dan semua teman-teman seperjuangan FIA Bisnis 2010 yang tidak mungkin saya sebutkan satu persatu, terimakasih atas doa, dukungan, semangat, serta kebersamaan yang selalu diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 13 Mei 2014

Penulis.

DAFTAR ISI

MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Penelitian Terdahulu	11
B. Konsep Dasar Sistem dalam Organisasi	17
1. Pengertian Sistem.....	17
2. Tujuan Sistem	19
3. Karakteristik Sistem.....	20
C. Konsep Dasar Manajemen Kinerja	20
1. Pengertian Manajemen Kinerja.....	20
2. Tujuan Manajemen Kinerja.....	21
3. Manfaat Manajemen Kinerja.....	22
4. Prinsip Dasar Manajemen Kinerja.....	24
5. Kriteria Keberhasilan Sebuah Manajemen Kinerja.....	26
D. Sistem Manajemen Kinerja	27
1. Manajemen Kinerja Sebagai Sebuah Sistem	27
2. Implementasi Sistem Manajemen Kinerja	29
E. Pendekatan Berbasis Kompetensi	35
1. Pengertian Kompetensi	35
2. Model Kompetensi.....	39
3. Kategori Kompetensi	40
4. Strata Kompetensi	41
5. Manfaat Pendekatan Berbasis Kompetensi.....	41
F. Penilaian Kinerja.....	43
1. Pengertian Penilaian Kinerja.....	43
2. Tujuan Penilaian Kinerja	44



3. Proses Penilaian Kinerja	45
G. Evaluasi Kinerja	46
1. Pengertian Evaluasi Kinerja	46
2. Metode Evaluasi Kinerja	48
H. Kerangka Pikir	49
BAB III METODE PENELITIAN	51
A. Jenis Penelitian	51
B. Fokus Penelitian	51
C. Lokasi dan Situs Penelitian	52
D. Jenis Data	53
E. Teknik Pengumpulan Data	55
F. Instrumen Penelitian	56
G. Analisis Data	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	60
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	60
1. Sejarah PT Petrokimia Gresik	60
2. Visi , Misi, Nilai-Nilai dan Logo PT Petrokimia Gresik	61
3. Bidang Usaha	64
4. Kebijakan Mutu PT Petrokimia Gresik	65
5. Struktur Organisasi PT Petrokimia Gresik	65
6. Struktur Organisasi Departemen Personalia	71
7. Komposisi Karyawan	77
B. Penyajian Data	79
1. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT Petrokimia Gresik	79
a. Perencanaan Kinerja	84
b. Komunikasi kinerja, Bimbingan, dan Dokumentasi	90
c. Penilaian Kinerja dan Evaluasi	92
d. Konsep Penerapan Kompetensi dalam Sistem Manajemen Kinerja	98
2. Faktor Pendukung Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT Petrokimia Gresik	110
3. Faktor Penghambat Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT Petrokimia Gresik	112
C. Pembahasan	113
1. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT Petrokimia Gresik	113
a. Perencanaan Kinerja	113
b. Komunikasi Kinerja, Bimbingan, dan Dokumentasi	115
c. Penilaian Kinerja dan Evaluasi	117
d. Konsep Penerapan Kompetensi dalam Sistem Manajemen Kinerja	118

2. Faktor Pendukung Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT Petrokimia Gresik 120

3. Faktor Penghambat Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT Petrokimia Gresik 121

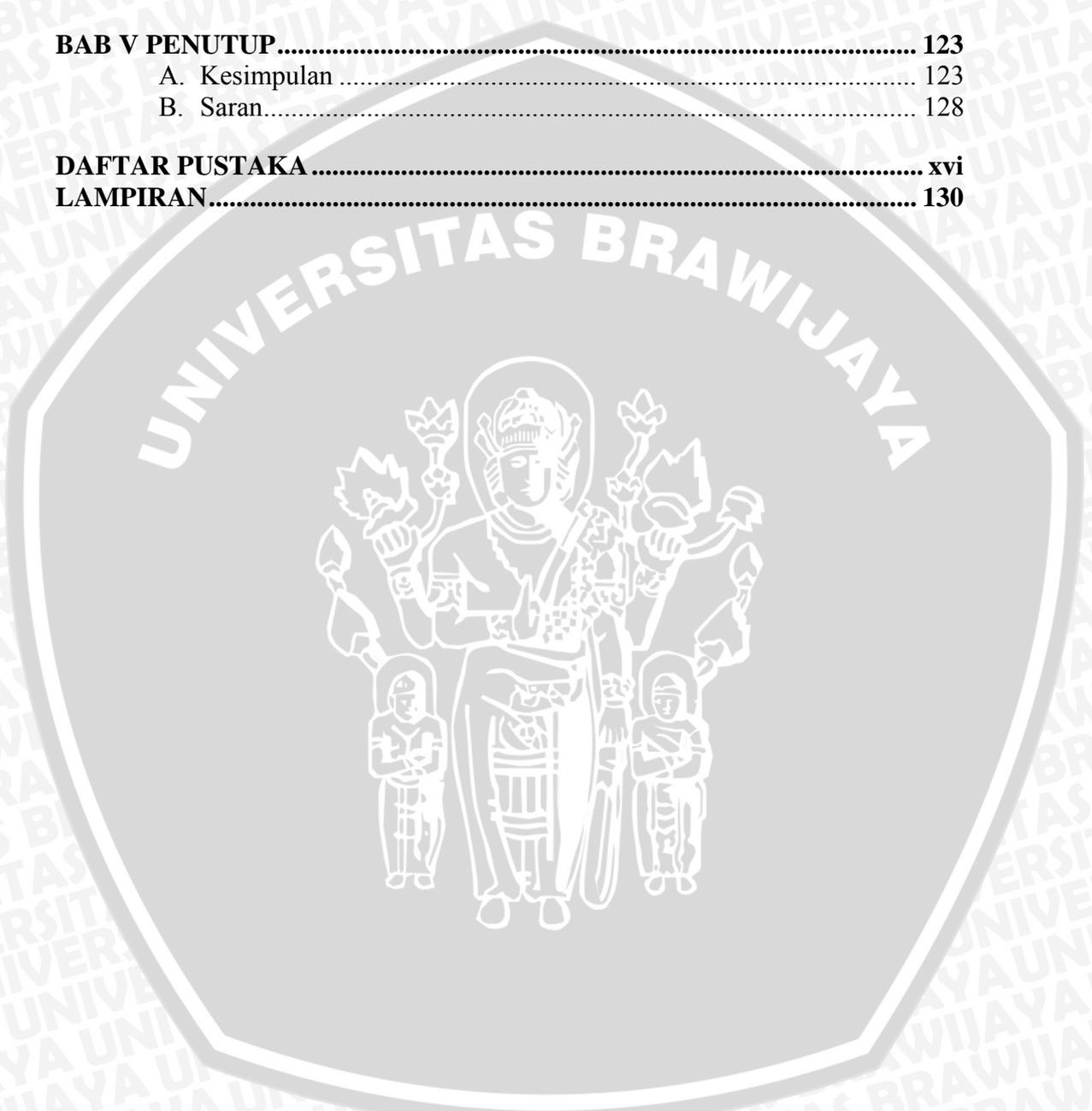
BAB V PENUTUP..... 123

A. Kesimpulan 123

B. Saran..... 128

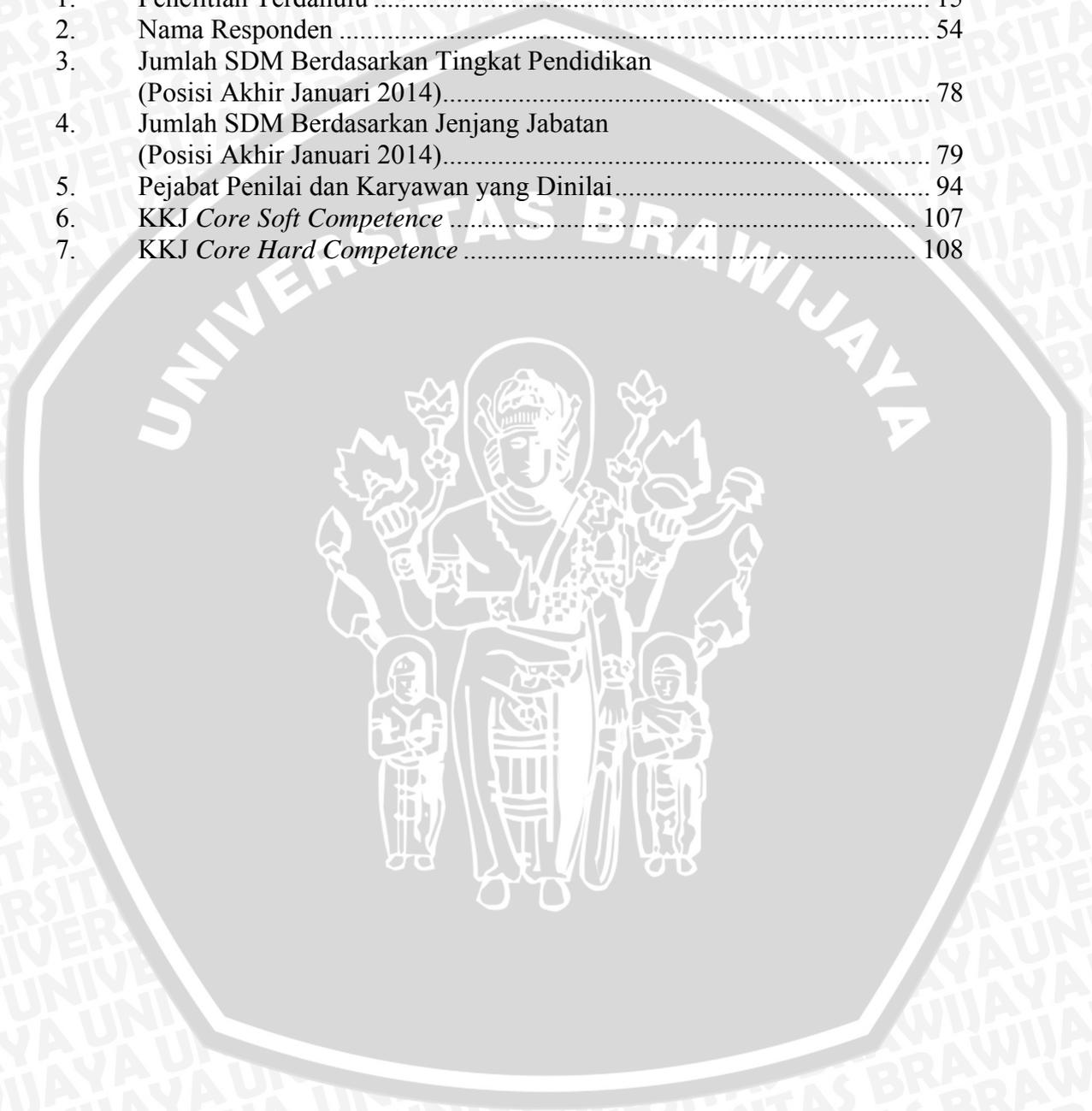
DAFTAR PUSTAKA xvi

LAMPIRAN..... 130



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hlm.
1.	Penelitian Terdahulu	15
2.	Nama Responden	54
3.	Jumlah SDM Berdasarkan Tingkat Pendidikan (Posisi Akhir Januari 2014).....	78
4.	Jumlah SDM Berdasarkan Jenjang Jabatan (Posisi Akhir Januari 2014).....	79
5.	Pejabat Penilai dan Karyawan yang Dinilai.....	94
6.	KKJ <i>Core Soft Competence</i>	107
7.	KKJ <i>Core Hard Competence</i>	108



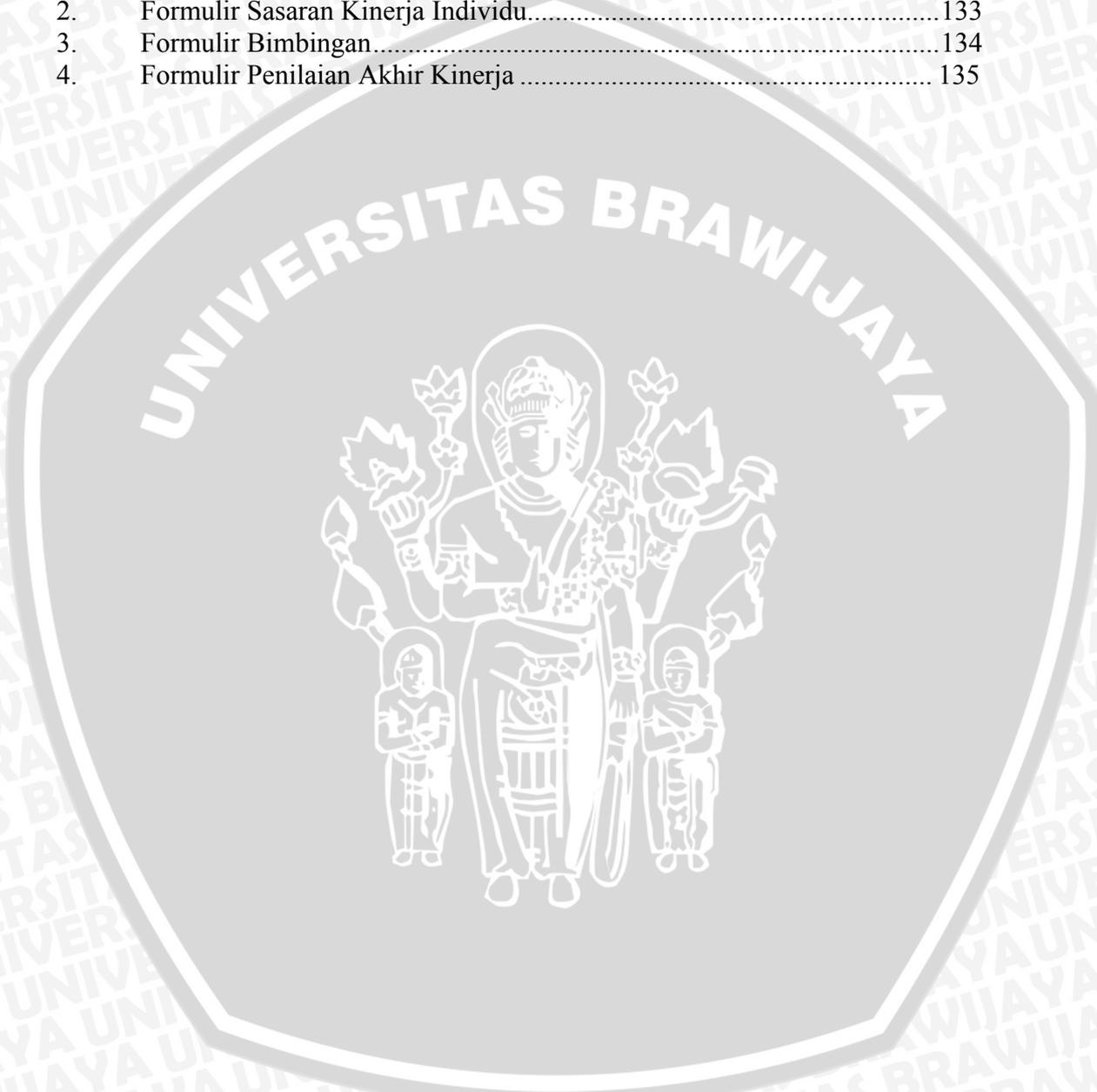
DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hlm.
1.	Tingkat Kompetensi	38
2.	Proses Penilaian Kinerja	45
3.	Kerangka Pikir	49
4.	Teknik Triangulasi	56
5.	Skema Alur Analisis Data (<i>Interactive Model</i>).....	58
6.	Logo Perusahaan PT Petrokimia Gresik	63
7.	Struktur Organisasi PT Petrokimia Gresik.....	66
8.	Struktur Organisasi Departemen Personalia	71
9.	Diagram Jumlah Karyawan Berdasarkan Usia	77
10.	Pola Pengelolaan CBHRM Pada PT Petrokimia Gresik	80
11.	Tahapan Proses Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT Petrokimia Gresik.....	83
12.	Proses Pelaporan Pencapaian Target.....	97
13.	Implementasi KKJ dan KI dalam CBHRM di PT Petrokimia Gresik	101
14.	Proses Identifikasi Kompetensi PT Petrokimia Gresik.....	104



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Hlm.
1.	Instrumen Penelitian Panduan untuk Wawancara.....	130
2.	Formulir Sasaran Kinerja Individu.....	133
3.	Formulir Bimbingan.....	134
4.	Formulir Penilaian Akhir Kinerja	135



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan unsur penggerak yang paling penting dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Secara langsung sumber daya manusia merupakan harta paling berharga yang mampu menyumbangkan manfaat tenaga dan kreativitas untuk mewujudkan kinerja perusahaan. Suatu perusahaan akan berkembang ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, begitu juga sebaliknya runtuhnya suatu perusahaan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, hendaknya pengembangan kualitas sumber daya manusia selalu menjadi perhatian serius dalam rangka pencapaian tujuan sebuah 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 dalam mengelola sumber daya perusahaan. Manajemen yang baik dan benar ditentukan oleh keefektifan dan efisiensi kegiatan-kegiatan dalam mengelola sumber daya perusahaan. Menurut Drucker dalam Susilo (2012:4), “efisiensi ditekankan pada melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*) sedangkan efektif menekankan pada melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*)”.

Selain diperlukan manajemen yang baik dan benar, persaingan bisnis yang semakin kuat menuntut perusahaan untuk memiliki manajemen yang memiliki

daya saing. Agar dapat terus berusaha sebaik mungkin dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya perusahaannya sehingga dapat unggul bersaing ditengah-tengah persaingan. Terry dalam Susilo (2012:4) mengartikan, “manajemen sebagai proses yang khas yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan usaha mencapai sasaran-sasaran dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”. Dengan demikian, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian penggunaan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Kinerja dalam ruang lingkup manajemen merupakan aspek penting yang berkaitan dengan upaya untuk melakukan pekerjaan dan mencapai hasil yang ingin dicapai dari pekerjaan tersebut. Selain itu, kinerja juga berkaitan dengan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:2) mengemukakan bahwa, “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Berdasarkan pemahaman tentang manajemen dan kinerja di atas, dapat dikatakan bahwa pada hakikatnya manajemen kinerja adalah tentang bagaimana pengelolaan sumber daya perusahaan sehingga dapat bekerja secara optimal dan dapat tercapainya tujuan perusahaan. Pelaksanaan manajemen kinerja memberikan peranan penting bagi perusahaan. Costello mengungkapkan dalam Wibowo (2011:11) bahwa :

“manajemen kinerja merupakan faktor pendukung pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh dengan melibatkan pekerjaan dari setiap karyawan dan manajer pada keseluruhan unit kerjanya, dan kinerja karyawan merupakan pemeran kunci atas keberhasilan pencapaian tujuan sebuah perusahaan”.

Berdasarkan dari pernyataan tersebut maka, dapat dikatakan jika 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 strategis 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. Bacal (2001:30) mengungkapkan bahwa “salah satu faktor penyebab dari pelaksanaan manajemen kinerja yang buruk adalah karena upaya manajemen kinerja tidak dihubungkan dengan kesuksesan kerja, peningkatan kinerja, pengembangan diri karyawan, sasaran perusahaan ataupun bagian penting lainnya dari perusahaan”. Berdasarkan hal tersebut, pelaksanaan manajemen kinerja dipandang sebagai 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. Wibisono

mengungkapkan dalam Susilo (2012:22) bahwa “berdasarkan visi, misi, dan strategi yang telah dicanangkan, langkah selanjutnya adalah perancangan sistem manajemen kinerja, yakni menentukan kerangka kerja dari sistem yang telah dibangun”. Sistem manajemen kinerja yang sebelumnya telah dibangun 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. Dengan dasar pemikiran bahwa perusahaan perlu memelihara kesejahteraan sumber daya manusianya yang berkontribusi profesional dan berkompentensi tinggi yang merupakan asset perusahaan dalam memasuki era globalisasi. Mereka perlu diupayakan 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.

Manajemen Sumber Daya Manusia dengan berbasis kompetensi ini merupakan manajemen dengan memerlukan suatu pemahaman atas kemampuan,

pengetahuan, keahlian, serta perilaku yang diperlukan oleh setiap karyawannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Pemahaman atas kemampuan, pengetahuan, keahlian, serta perilaku tersebut merupakan pemahaman atas kompetensi 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 kebutuhan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya. Boulter, *et al.* (2003:42-43) menyatakan bahwa, “pendekatan berbasis kompetensi akan memberikan manfaat sebagai bahan acuan bagi kinerja karyawan terbaik dalam pekerjaan tertentu”. Melalui pemahaman kebutuhan kompetensi ini, perusahaan dapat mendongkrak kinerja karyawannya dari kinerja rata-rata ke kinerja yang unggul melalui pengembangan kompetensi, dan melalui promosi karyawan yang sesuai dengan bidang dan kompetensi yang dimiliki.

Berdasarkan hal tersebut diatas, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas total karyawannya melalui pendekatan berbasis kompetensi. Kompetensi juga akan memberikan keunggulan bersaing ketika kompetensi menjadi bagian dari pelaksanaan strategi bisnis. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang ingin meningkatkan pangsa pasarnya dengan jalan mendapatkan produktivitas total dari karyawan-karyawannya yang sudah ada. Tetapi dalam hal ini evaluasi mengenai arah strategis dan pengaruhnya pada bidang bisnis yang bersangkutan merupakan prasyarat bagi penyusunan model kompetensi.

Seiring berjalannya waktu, industri pupuk di Indonesia saat ini berkembang dengan dinamis dan memiliki iklim persaingan yang semakin kuat.

Hal ini didorong dengan adanya sejumlah tugas yang dibebankan kepada Kementerian Perindustrian yang tertuang dalam Inpres No. 1 Tahun 2010 tentang Percepatan Pelaksanaan Prioritas Pembangunan Nasional Tahun 2010. Dimana program revitalisasi industri pupuk mendapatkan perhatian yang cukup besar dalam pelaksanaan pembangunan nasional tersebut. Media Industri (2010:8) menyatakan bahwa:

“program revitalisasi industri pupuk diterapkan dengan sasaran pada kurun waktu 2010-2014 terjadi penggantian 3 pabrik urea berusia tua (pabrik urea Pusri II, Pabrik Urea Kujang 1A dan pabrik urea Kaltim 1) dan pembangunan 1 pabrik urea PT Petrokimia Gresik yang baru dengan kapasitas total 33,54 juta ton/tahun”.

Berdasarkan hal tersebut maka, upaya meningkatkan produktivitas kerja sumber daya manusia merupakan salah satu faktor keberhasilan program tersebut. Dimana perusahaan pupuk dituntut untuk memiliki sebuah sistem manajemen kinerja yang berdaya saing dan dapat bekerja secara optimal pada tingkat produktivitas dan kepuasan kerja untuk memenuhi kebutuhan. Dalam penelitian ini maka, lokasi penelitian yang akan dijadikan sebagai pembahasan adalah PT Petrokimia Gresik. PT Petrokimia Gresik merupakan salah satu industri pupuk yang memerlukan sistem manajemen kinerja yang efektif dan efisien untuk menjaga daya saing dan menunjang produktivitasnya. 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 untuk memenuhi tuntutan tersebut.

Sistem manajemen kinerja yang berdaya saing dapat dipenuhi melalui penerapan sistem manajemen kinerja yang efektif dan efisien sesuai dengan perubahan lingkungan industri. Oleh karenanya, PT Petrokimia Gresik perlu

menyusun sebuah sistem manajemen kinerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan. Adapun sistem manajemen kinerja yang saat ini dilaksanakan oleh PT Petrokimia Gresik adalah Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi yang merupakan bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. 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).¹ 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. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti terdorong melakukan penelitian tentang sistem manajemen kinerja dengan judul **“Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi (Studi pada PT Petrokimia Gresik)”**.

Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi diambil oleh peneliti karena disini akan dilakukan beberapa tahap penelitian dengan menggunakan analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Yaitu, dengan membandingkan teori-teori yang berhubungan dengan variabel penelitian dengan data yang diperoleh peneliti dari perusahaan melalui kegiatan observasi, wawancara dan dokumentasi. Menguraikan hasil penelitian, menghubungkan dan menggabungkan hasil penelitian demi mengetahui bagaimana penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik. Sehingga nantinya hasil penelitian yang dilakukan peneliti bisa membantu perusahaan untuk

¹ PT Petrokimia Gresik dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan dituangkan dalam SK Direksi PT Petrokimia Gresik Nomor: 0046 /TU.04.02/03/SK/2013 tentang kamus kompetensi.

mengambil kebijakan-kebijakan selanjutnya dalam kaitannya terhadap penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT Petrokimia Gresik ?
2. Apa saja faktor pendukung penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT Petrokimia Gresik ?
3. Apa saja faktor penghambat penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT Petrokimia Gresik ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menjelaskan dan mendeskripsikan penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT Petrokimia Gresik.
2. Menganalisis dan menjelaskan faktor pendukung penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT Petrokimia Gresik.
3. Menganalisis dan menjelaskan faktor penghambat penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT Petrokimia Gresik.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut :

1. Secara Akademis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah serta memperdalam kajian pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi.
 - b. Sebagai bahan pengembangan dan studi lanjutan bagi para peneliti lainnya yang tertarik pada bidang manajemen sumber daya manusia khususnya dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi.
2. Secara Praktis
- a. Sebagai bahan masukan informasi, bahan kajian dan evaluasi bagi instansi terkait dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi khususnya dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi.
 - b. Sebagai bahan wacana bagi masyarakat dan perusahaan lain mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi khususnya dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang penelitian terdahulu, teori-teori mengenai konsep dasar sistem dalam organisasi, konsep dasar manajemen kinerja, sistem manajemen kinerja, pendekatan berbasis kompetensi, penilaian kinerja, evaluasi kinerja, dan kerangka pikir.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang bagaimana penelitian untuk skripsi dilakukan. Dengan menentukan jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, jenis data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang penyajian data yang diperoleh dari perusahaan yang kemudian dianalisis dan diinterpretasikan sesuai dengan konsep dan teori yang dipakai dalam rangka mencapai tujuan penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dari hasil penelitian, dan juga diuraikan saran-saran yang sesuai dengan permasalahan yang telah diteliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dimuat dalam *Sumedha Journal of Management*, oleh Panda (2012) dengan judul *Performance Management System in a Manufacturing Company : A Study from Employee Perspective*, yang membahas tentang perbedaan komponen dari sistem manajemen kinerja, dan hubungannya dengan efektivitas perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi komponen dan prosedur yang terlibat dalam sistem manajemen kinerja perusahaan, untuk mengeksplorasi hubungan antara berbagai komponen sistem manajemen kinerja, serta untuk mengeksplorasi hubungan antara sistem manajemen kinerja dan efektivitas perusahaan. Penelitian dilakukan pada sistem manajemen kinerja Rajput Cement's Company Limited, Dharampur, Madhya Pradesh. Peneliti hanya mengambil pendapat dari karyawan yang termasuk staf teknis dan administrasi perusahaan. Kuesioner diberikan kepada 40 karyawan yang mencakup dari berbagai dimensi karyawan dari 178 total karyawan, terdiri dari manajer, pengawas, dan para pekerja yang melakukan pekerjaan teknis. 30% pekerja tersebut memberikan pendapat mereka untuk studi ini. Pendapat mereka dikumpulkan, disusun dan hipotesis diformulasikan dan diuji dengan menggunakan SPSS. Berbagai jurnal, majalah, buku ditinjau untuk data primer dan skunder.

Penelitian yang dimuat dalam *Journal of Strategic Management Education*, oleh Villar (2010) dengan judul *Technological Strategic Alliances and*

Performance: The Mediating Effect of Knowledge-Based Competencies. Studi ini memberikan bukti empiris hubungan yang ada antara partisipasi dalam teknologi strategi aliansi dan kinerja bisnis, dengan mempertimbangkan pendekatan berbasis kompetensi yang khas yang mampu menghasilkan variabel mediasi. Pengetahuan dalam teknologi strategi aliansi menjelaskan hasil yang bertentangan dalam literatur tentang pengaruh langsung dari strategi aliansi pada kinerja ekonomi. Studi menggunakan contoh dari perusahaan industri Spanyol. Hasil temuan membuktikan bahwa hubungan antara teknologi strategi aliansi dan kinerja dimediasi oleh pendekatan berbasis kompetensi yang khas, dan kontribusi dari partisipasi dalam aliansi untuk pertumbuhan perusahaan. Pengetahuan tentang saham tergantung pada penciptaan inovasi kompetensi. Manajer harus meningkatkan pengembangan kompetensi semacam ini untuk mencapai kinerja yang unggul.

Triyanto (2008) mengadakan kajian tentang manajemen kinerja sebagai sebuah sistem dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan manajemen kinerja, aktivitas suatu perusahaan yang menyangkut tujuan-tujuan perusahaan, unit-unit kerja yang lebih kecil dan tanggung jawab kerja setiap karyawan semuanya terhubungkan. Selain itu, manajemen kinerja merupakan sumber yang komperhensif tentang bagaimana menghasilkan kinerja dan nilai terbaik dari setiap karyawan dalam suasana kerja yang dirancang untuk memacu produktivitas yang lebih besar. Keterkaitan antara variabel kinerja memegang peranan penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi. Keterkaitan tersebut akan mengarahkan semua yang

terlibat dan berkepentingan dalam pengukuran kinerja perusahaan pada satu arah yang sinkron, sehingga fokus perbaikan dapat saling mendukung antar berbagai level manajemen. Hasil pembahasan tersebut dilatarbelakangi oleh pentingnya sebuah manajemen kinerja untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Metode analisis yang dipakai untuk pengkajian menekankan pada analisis deskriptif. Berbagai data sekunder dari hasil studi literatur atau studi kepustakaan yang didapat dijadikan dasar dalam menganalisis kajian tersebut.

Anwar (2012) melakukan penelitian tentang revitalisasi sistem manajemen kinerja dalam upaya peningkatan pelayanan publik di PDAM Kabupaten Pasuruan. Dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan, menganalisis dan menginterpretasikan proses revitalisasi manajemen kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Pasuruan, serta faktor apa saja yang mendukung dan menghambat proses revitalisasi manajemen kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Pasuruan. Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran yang komperhensif dan mendalam tentang revitalisasi sistem manajemen kinerja PDAM dalam perspektif pelayanan publik. Sumber data yang digunakan oleh penulis yaitu berasal dari informan, peristiwa, dan dokumen dan didukung dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara secara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini data primer diperoleh peneliti secara langsung dari sumber atau narasumber sebagai informan yang langsung berhubungan dengan fokus penelitian yang berupa kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai. Sedangkan data sekunder

yang akan diperoleh dalam penelitian ini berupa data yang bersumber di luar kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai, seperti dokumen-dokumen Peraturan Daerah, dan lain-lain. Teknik analisis data yang digunakan oleh penulis yaitu menggunakan model analisis interaktif (*interactive model analyse*) yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Penelitian terdahulu tersebut dapat disusun pada tabel berikut agar memudahkan dalam mengkaji:



Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No :	Nama dan Tahun	Judul	Rumusan Masalah	Kesimpulan / Fokus Penelitian
1.	Sitansu Panda, 2012	<i>“Performance Management System in a Manufacturing Company : A Study from Employee Perspective”</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa saja komponen dan prosedur yang terlibat dalam sistem manajemen kinerja perusahaan 2. Bagaimana hubungan antara berbagai komponen sistem manajemen kinerja 3. Bagaimana hubungan antara sistem manajemen kinerja dan efektivitas perusahaan. 	Sistem manajemen kinerja didesain dan diimplementasikan untuk kinerja unggul individu dan perusahaan secara keseluruhan. Studi ini menunjukkan bahwa tidak ada korelasi antara komponen-komponen dari sistem manajemen kinerja yang perlu direvitalisasi dan pengembangan tersebut diharapkan dapat menghasilkan hasil yang lebih baik. Tentunya harus dilakukan dengan partisipasi dari manajemen dan kinerja dinilai secara berkala yang diikuti oleh bimbingan yang efektif. Sistem yang bisa dipelajari lebih lanjut untuk mengeksplorasi masalah dan beberapa langkah-langkah dapat diambil HRD untuk mengubah dan mengembangkan sistem.
2.	Ana Villar, 2010	<i>“Technological Strategic Alliances and Performance: The Mediating Effect of Knowledge-Based Competencies”</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah ada hubungan langsung antara partisipasi perusahaan dalam teknologi strategi aliansi dan inovasi kompetensi yang positif 2. Apa dampak positif dari partisipasi perusahaan dalam teknologi strategi aliansi 3. Apa efek positif pada kinerja ekonomi perusahaan dalam partisipasi teknologi strategi aliansi 	Kuranginya konsensus empiris ketika memulai untuk menentukan pengaruh partisipasi aliansi pada kinerja perusahaan, mencirikan hubungan antara strategi aliansi dan hasil bisnis. Studi ini dimulai dengan tujuan dasar menggaris bawahi pentingnya pendekatan berbasis kompetensi dengan menciptakan teknologi strategi aliansi, sehingga partisipasi aliansi harus memiliki efek positif pada kinerja bisnis.

No :	Nama dan Tahun	Judul	Rumusan Masalah	Kesimpulan / Fokus Penelitian
3.	Novirwan Trinanto, 2008	“Manajemen Kinerja Sebagai Sebuah Sistem Dalam Meningkatkan Produktivitas Perusahaan”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor-faktor apa yang harus diperhatikan dalam manajemen kinerja 2. Upaya-upaya apa yang harus dilakukan oleh manajemen perusahaan, agar manajemen kinerja dapat diterapkan, sehingga mampu mendukung kepada tercapainya peningkatan produktivitas perusahaan 3. Bagaimana langkah-langkah kerja yang harus dilakukan untuk dapat menerapkan manajemen kinerja secara optimal. 	Manajemen kinerja merupakan sumber yang komperhensif tentang bagaimana menghasilkan kinerja dan nilai terbaik dari setiap karyawan dalam suasana kerja yang dirancang untuk memacu produktivitas yang lebih besar.
4.	Chairul Anwar, 2012	“Revitalisasi Sistem Manajemen Kinerja Dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Publik Di PDAM Kabupaten Malang”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana proses revitalisasi manajemen kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Pasuruan. 2. Faktor apa saja yang mendukung dan menghambat proses revitalisasi manajemen kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Pasuruan. 	Sebelum dilaksanakannya revitalisasi yakni dalam manajemen PDAM lebih berorientasi produksi dimana salah satu bentuk nyata dari pemilihan paradigma produksi adalah masih dipertahankannya struktur perusahaan yang <i>production/technical heavy</i> . Setelah adanya revitalisasi, terjadi banyak perubahan. Adanya pergeseran orientasi yang sebelumnya lebih banyak berorientasi kepada birokrasi tapi sekarang sudah mengarah kepada orientasi bisnis. Faktor-faktor yang mendukung revitalisasi sistem manajemen kinerja di PDAM Kabupaten Pasuruan diantaranya kepemimpinan, anggaran dan sarana prasarana, serta sumber daya manusia. Sedangkan faktor penghambatnya adalah undang-undang dan peraturan pemerintah.

Sumber : Hasil olahan penulis

Pada penelitian yang dilakukan ini, peneliti mencoba menganalisis penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi yang telah dirancang sedemikian rupa sehingga dapat mendorong produktivitas total kinerja. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah menyangkut fokus penelitian dengan mengkaji bagaimana penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi yang ada di PT Petrokimia Gresik.

B. Konsep Dasar Sistem dalam Organisasi

1. Pengertian Sistem

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.

Sedangkan Kendall dan Kendall (2006:63) menyatakan “sistem bisa didefinisikan sebagai suatu perubahan yang akan menghasilkan peningkatan keuntungan yang bermanfaat”. Kemungkinan-kemungkinan peningkatan keuntungan diantaranya adalah :

- a. Mempercepat proses
- b. Mempersingkat proses dengan mengurangi tahap-tahap yang tidak diperlukan atau tahapan ulang
- c. Menggabungkan lebih dari satu macam proses
- d. Meningkatkan integrasi sistem dengan subsistem

Terdapat beberapa penggolongan sistem dalam perusahaan, antara lain adalah perusahaan dengan sistem tertutup, perusahaan dengan sistem terbuka, dan perusahaan dengan sistem kombinasi. Syamsi (2004:29) menjelaskan “sistem tertutup adalah suatu sistem yang tertutup terhadap lingkungannya. Sedangkan sistem terbuka adalah sistem yang terbuka terhadap lingkungannya”. Perusahaan dengan sistem tertutup memandang bahwa perusahaan itu terlepas dari pengaruh lingkungan yang berarti perusahaan tidak mencampuri urusan pihak luar lingkungan. Sebaliknya pihak luar juga tidak mencampuri urusan perusahaan. Sedangkan perusahaan dengan sistem terbuka memandang bahwa suatu perusahaan tidak dapat terlepas dari pengaruh pihak luar. Perusahaan dengan lingkungan eksternalnya saling mempengaruhi. Namun, masing-masing sistem dalam perusahaan ada kebaikan dan kelemahannya. Oleh karena itu, timbul sistem kombinasi tertutup dan terbuka, yang juga disebut perusahaan dengan sistem sintesis.

Kendall dan Kendall (2006:34) juga menyatakan bahwa:

“semua sistem dan subsistem saling tergantung dan berhubungan satu sama lain. Kedua fakta ini memiliki implikasi penting terhadap perusahaan dan terhadap penganalisis-penganalisis sistem yang berupaya membantu mereka agar bisa mencapai tujuan-tujuan mereka dengan lebih baik lagi. Bila unsur-unsur suatu sistem berubah atau terhapus, unsur-unsur sistem dan subsistem yang tersisa juga akan terkena dampaknya”.

Sesuai dengan pernyataan Kendall dan Kendall tersebut subsistem dalam perusahaan yaitu adanya unit-unit perusahaan yang lebih rendah. Antara unit

yang satu dengan unit yang lain terdapat kerjasama dalam mencapai tujuan bersama. Kerjasama tersebut merupakan proses dan interaksi yang saling ketergantungan. Jika salah satu unit tidak berfungsi maka perusahaan secara keseluruhan akan gagal mencapai tujuannya.

2. Tujuan Sistem

Hakikat tujuan sistem adalah berorientasi pada tujuan yang ingin dicapai atau segala kegiatannya memiliki tujuan. Sesuai dengan pernyataan Amirin (1992:250) bahwa “secara umum tujuan sistem itu adalah menciptakan atau mencapai sesuatu yang berharga, sesuatu yang mempunyai nilai, entah apa wujudnya, dan apapun ukuran bernilai atau berharga itu”.

Satu sistem dapat memiliki banyak tujuan dan dapat pula memiliki satu tujuan saja. Namun dari sekian banyak tujuan sistem salah satunya merupakan tujuan yang terpenting, tujuan yang paling mendasar, atau yang mendapatkan prioritas untuk dicapai terlebih dahulu. Dasar yang digunakan untuk menentukan sesuatu tujuan yang diprioritaskan bermacam-macam. Shrode dan Voich dalam Amirin (1992:26) menyebutkan “terdapat empat tolok ukur atau kriteria untuk memilih penting tidaknya sesuatu tujuan, yaitu : mutu atau kualitasnya, banyaknya atau kuantitasnya, waktu, dan biaya”. Namun, kriteria mana yang dipegang oleh seseorang atau suatu lembaga tergantung banyak hal yaitu kebutuhan pribadinya, sistem nilai yang dianutnya, dan juga kemampuan pembiayaannya. Keperluan dan batasan merupakan hal yang penting dalam kaitannya dengan tujuan sistem, yaitu dalam hal keduanya memberikan batas-batas seberapa jauh tujuan-tujuan sistem itu bisa dicapai.

3. Karakteristik Sistem

Syamsi (2004:16) menyatakan beberapa persyaratan bagi berlakunya suatu sistem, yaitu sebagai berikut :

- a. Sistem harus terdiri dari sub-sistem. Subsistem itu dapat berupa unit perusahaan dan dapat pula berupa unit kegiatan.
- b. Antara subsistem yang satu dan subsistem yang berikutnya harus terjadi interaksi. Interaksi ini dapat berupa: saling ketergantungan, saling mengait, saling menjalin, dan saling berkesinambungan.
- c. Suatu sistem harus merupakan proses kegiatan secara berurutan.
- d. Suatu sistem harus mempunyai tujuan tertentu yang jelas.

C. Konsep Dasar Manajemen Kinerja

1. Pengertian 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 mengenai 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. Tujuan Manajemen Kinerja

Tujuan dari manajemen kinerja adalah untuk menciptakan suatu budaya dimana para karyawan memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan kinerja perusahaan yang berkesinambungan dari proses kerja, dan kontribusi mereka, serta kemampuan mereka. Tujuan Pelaksanaan Manajemen Kinerja bagi Pimpinan dan Manajer menurut Moeherton yang dikutip oleh Susilo (2012:6) adalah:

- a. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal;
- b. Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar;
- c. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggung jawab.

Adapun bagi para pegawai, tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

- a. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
- b. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru
- c. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

3. Manfaat Manajemen Kinerja

Tujuan merupakan apa yang diharapkan perusahaan untuk dicapai. Tujuan suatu perusahaan dapat berupa perbaikan atas pelayanan pelanggan, pemenuhan kebutuhan pasar, meningkatkan kualitas produk atau jasa untuk menciptakan daya saing, dan peningkatan kinerja perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan menunjukkan kinerja perusahaan yang berupa hasil kerja dan prestasi kerja perusahaan. Hasil dan prestasi kerja perusahaan diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan perusahaan berupa pengelolaan sumber daya perusahaan maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan manajemen kinerja yang baik dalam pelaksanaan aktivitasnya. Hal ini sesuai dengan hakikat manajemen kinerja tentang bagaimana mengelola seluruh kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian manajemen kinerja memberikan peranan penting dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan.

Manfaat manajemen kinerja bukan hanya bagi perusahaan, tetapi juga bagi para manajer dan karyawan. Menurut Wibowo (2011:10) manfaat manajemen kinerja bagi perusahaan antara lain:

- a. Menyesuaikan tujuan perusahaan dengan tujuan tim serta tujuan karyawan;
- b. Memperbaiki kinerja;
- c. Memotivasi pekerja;
- d. Meningkatkan komitmen;
- e. Mendukung nilai-nilai inti;
- f. Memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan;
- g. Meningkatkan dasar keterampilan;
- h. Mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan;
- i. Mengusahakan basis perencanaan karir;
- j. Membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah;
- k. Mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan;
- l. Mendukung program perubahan budaya.

Manfaat manajemen kinerja bagi para manajer antara lain:

- a. Mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku;
- b. Menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas;
- c. Memperbaiki kinerja tim dan individual;
- d. Mengusahakan penghargaan nonfinansial pada staf;
- e. Mengusahakan dasar untuk membantu pekerja yang kinerjanya rendah;
- f. Digunakan untuk mengembangkan individu;
- g. Mendukung kepemimpinan;
- h. Proses motivasi dan pengembangan tim;
- i. Mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.

Sedangkan manfaat manajemen kinerja bagi karyawan antara lain:

- a. Memperjelas peran dan tujuan;
- b. Mendorong dan mendukung untuk tampil dengan baik;
- c. Membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja;
- d. Peluang menggunakan waktu secara berkualitas;
- e. Dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja;
- f. Memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

Menurut Castello yang dikutip oleh Wibowo (2011:11), manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh perusahaan dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Seberapa baik mengelola kinerja bawahan akan secara langsung memengaruhi tidak hanya kinerja masing-masing pekerja secara individu dan

unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh perusahaan. Dengan demikian, manajemen kinerja akan menunjukkan hasil terbaiknya jika kerja sama, perasaan saling mengerti, dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahannya dapat terlaksana dengan baik.

4. Prinsip Dasar Manajemen Kinerja

Pelaksanaan manajemen kinerja didasarkan pada prinsip-prinsip dasar yang dapat dijadikan sebagai pondasi yang kuat bagi kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan. Wibowo (2011:11-12) menyatakan bahwa :

“sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah bersifat strategis, merumuskan tujuan, menyusun perencanaan, mendapatkan umpan balik, melakukan pengukuran, melakukan perbaikan kinerja, sifatnya berkelanjutan, menciptakan budaya, melakukan pengembangan, berdasarkan pada kejujuran, memberikan pelayanan, menjalankan tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, adanya rasa kasihan, terdapat konsensus dan kerja sama serta terjadi komunikasi dua arah”.

Berdasarkan pernyataan tersebut maksud prinsip dasar manajemen kinerja adalah harus bersifat strategis, dimana manajemen kinerja harus mencakup masalah kinerja secara lebih luas dan bertujuan untuk jangka panjang. Serta dapat mengintegrasikan berbagai aspek dalam perusahaan dan kepentingan seluruh *stakeholdernya*. Pelaksanaan manajemen kinerja diawali dengan merumuskan tujuan yang akan dicapai perusahaan. Perumusan tujuan perusahaan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan dari level yang lebih rendah, seperti tujuan divisi, departemen, tim, dan individu yang akan memberikan manfaat agar tujuan dari semua level manajemen memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Selanjutnya menyusun rencana kerja yang terdiri dari kegiatan menginventaris sumber daya yang diperlukan,

aktivitas yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, serta menentukan kerangka waktu yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut.

Maksud prinsip dasar manajemen kinerja selanjutnya adalah mendapatkan umpan balik dengan menggunakan proses penilaian kinerja dan menyampaikan hasilnya sebagai umpan balik yang dilakukan secara berkelanjutan sehingga kinerja secara bertahap selalu diperbaiki menjadi semakin baik. Prinsip budaya perusahaan dengan menciptakan komunikasi yang jujur, memberikan pelayanan, bertanggung jawab, dirasa seperti bermain, memiliki rasa kasihan, adanya kerja sama, dan adanya komunikasi dua arah diantara manajer, pekerja, dan rekan kerja merupakan prinsip yang juga dibutuhkan dalam proses penilaian tersebut. Dengan prinsip-prinsip tersebut dapat mendorong karyawan untuk berperilaku dengan cara yang memungkinkan dapat memperkuat hubungan kerja yang lebih baik dan prinsip berkelanjutan akan berjalan dengan baik. Setelah proses penilaian tersebut dilakukan prinsip pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengetahui apakah pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, apakah terdapat kesenjangan kinerja, dan apakah hasil akhir diperkirakan dapat dicapai. Sehingga berdasarkan hasil pengukuran kinerja prinsip perbaikan dapat dilakukan terhadap seluruh proses manajemen kinerja.

Prinsip pengembangan sumber daya manusia dalam manajemen kinerja juga diperlukan karena sumber daya manusia adalah aset utama bagi perusahaan. Perusahaan yang terus berkeinginan meningkatkan kinerjanya

harus berupaya untuk mengembangkan sumber daya manusianya secara berkelanjutan. Wibowo (2011:16) juga menyatakan “strategi pengembangan sumber daya manusia tersebut dapat dilakukan dengan kegiatan pelatihan dan rotasi penugasan ke bidang pekerjaan yang berbeda yang dapat memberikan tambahan pengalaman dan tambahan keterampilan karyawannya”.

5. Kriteria Keberhasilan Sebuah Manajemen Kinerja

Beberapa perusahaan dapat sukses menjalankan manajemen kinerjanya dan beberapa perusahaan juga mengalami kegagalan. Menurut Wibowo (2011:34-36) manajemen kinerja dapat dinyatakan berhasil apabila memenuhi kriteria sebagai berikut :

- a. Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan perusahaan.
- b. Terdapat komitmen dan dukungan dari manajemen puncak untuk menjalankan manajemen kinerja.
- c. Proses penyelenggaraan manajemen kinerja dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari perusahaan dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola.
- d. Manajemen kinerja dapat memberi nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang.
- e. Proses manajemen kinerja diintegrasikan dengan proses perencanaan strategis dan bisnis, dimana manajemen kinerja tidak menambah pekerjaan baru, tetapi lebih bersifat memperbaiki apa yang telah bisa dikerjakan.
- f. Proses manajemen kinerja dapat bekerja secara fleksibel untuk disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan lokal atau khusus.
- g. Proses manajemen kinerja siap diterima oleh semua yang berkepentingan sebagai komponen alamiah manajemen yang baik dan praktik pekerjaan.
- h. Semua *stakeholder* perusahaan terlibat dalam desain, pengembangan, dan pengenalan manajemen kinerja.
- i. Proses manajemen kinerja berjalan secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil.
- j. Manajer dan *team leader* melakukan tindakan untuk memastikan bahwa terdapat saling pengertian bersama tentang visi, strategi, tujuan, dan nilai-nilai perusahaan.

- k. Proses manajemen kinerja memahami bahwa terdapat kepentingan masyarakat dalam perusahaan dan menghargai kebutuhan individual.
- l. Proses manajemen kinerja dipergunakan oleh manajer dan *team leader* untuk membantu orang merasa bahwa mereka dihargai oleh perusahaan.
- m. Proses manajemen kinerja membantu menyesuaikan tujuan perusahaan dan individu.
- n. Fokus manajemen kinerja pada pengembangan orang dan pertimbangan tentang dukungan yang mereka perlukan.
- o. Tujuan dan pelaksanaan manajemen kinerja dan tentang manfaatnya bagi semua yang berkepentingan, dikomunikasikan secara meluas dan efektif dengan cara dimonitor dan dievaluasi terus-menerus.
- p. Pendapat semua *stakeholder* diperhatikan tentang seberapa baik skema berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses.

D. Sistem Manajemen Kinerja

1. Manajemen Kinerja Sebagai Sebuah Sistem

Pelaksanaan manajemen kinerja dipandang sebagai sebuah sistem yang beroperasi dalam sistem yang lebih luas. Setiap perusahaan tentunya mengharapkan keuntungan yang maksimal dari pelaksanaan manajemen kinerja. Maka, dalam 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”.

Salah satu faktor penyebab dari pelaksanaan manajemen kinerja yang tidak dapat memberikan keuntungan maksimal adalah para manajer tidak menggunakan seluruh perangkat manajemen kinerjanya, selain pada faktor upaya manajemen kinerja yang tidak dihubungkan dengan kesuksesan kerja,

peningkatan kinerja, pengembangan diri karyawan, sasaran perusahaan ataupun bagian penting lainnya dari perusahaan. Semakin erat hubungan yang dibangun antara manajemen kinerja dan proses-proses lainnya dalam perusahaan, semakin besar keuntungan yang diperoleh dari penerapan sistem ini.

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.

Pelaksanaan manajemen kinerja yang tidak dapat memberikan keuntungan maksimal hanya akan mengakibatkan waktu serta sumber daya yang terbuang percuma. Oleh karena itu, pelaksanaan manajemen kinerja dipandang sebagai sebuah sistem yang harus berhubungan dengan bagian-bagian lain dari sistem yang lebih luas serta berhubungan dengan fungsi-fungsi penting dalam perusahaan. Dan juga dalam pelaksanaannya dibutuhkan kesepakatan secara tepat tentang apa yang perusahaan harapkan terkait dengan kinerja karyawannya.

Penelitian Beven dan Thompson yang dikutip oleh Dharma (2004:35) menyimpulkan bahwa *Performance Management System* (PMS) mengandung ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Perusahaan memiliki visi bersama mengenai sasaran, dan pernyataan misi, yang dikomunikasikan kepada seluruh pegawainya;
- b. Perusahaan menetapkan target manajemen kinerja bagi masing-masing pegawainya yang terkait dengan sasaran unit perusahaan dan tujuan perusahaan secara keseluruhan;
- c. Melaksanakan evaluasi kemajuan secara berkala ke arah target tersebut;
- d. Menggunakan proses evaluasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, pengembangan, dan imbalan;
- e. Mengevaluasi efektifitas keseluruhan proses dan kontribusinya terhadap keseluruhan kinerja agar dapat diperoleh perubahan dan peningkatan.

2. Implementasi Sistem Manajemen Kinerja

Telah kita pahami bahwa sistem terdiri dari komponen-komponen yang saling berinteraksi untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan. Jika manajemen kinerja dipandang sebagai sebuah sistem maka manajemen kinerja terdiri dari komponen-komponen yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun perlu dipahami sebelumnya, dalam proses manajemen kinerja bukanlah sebuah proses yang bersifat linear atau proses garis lurus. Manajemen kinerja merupakan sebuah proses yang dinamis antara dua orang yang dapat berubah seiring waktu. Menurut Bacal (2001:39) komponen-komponen manajemen kinerja saling berinteraksi dalam sebuah sistem yang bekerja dibawah ini :

a. *Input*

Bentuk masukan dalam sistem manajemen kinerja adalah berupa tersedianya kemampuan sumber daya manusia, baik sebagai individu

karyawan, maupun sebagai tim. Kemampuan sumber daya manusia diimplementasikan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi. Disamping itu, masukan juga berupa modal, bahan-bahan, peralatan, dan teknologi serta metode dan mekanisme kerja. Berbagai ragam masukan tersebut akan dikelola melalui proses secara sinergis.

b. *Process*

Proses dalam penerapan sistem manajemen kinerja mencakup kegiatan-kegiatan dibawah ini :

a) Perencanaan kinerja

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dalam proses sistem manajemen kinerja dimana karyawan dan manajer bekerja sama untuk mengidentifikasi, memahami, dan menyepakati apa yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan, mengapa pekerjaan itu perlu dilaksanakan, dan bagaimana pekerjaan itu seharusnya dilaksanakan. Hasil dari perencanaan kinerja berupa pemahaman bersama atas tujuan, sasaran, dan standart kerja yang telah dituliskan dan disetujui, yang kemudian menjadi rencana kerja karyawan untuk tahun tersebut. Dan selanjutnya, akan digunakan pada pertemuan evaluasi kinerja diakhir periode yang direncanakan.

b) Komunikasi kinerja

Komunikasi kinerja merupakan proses dua arah untuk memastikan bahwa pelaksanaan tugas kerja yang telah disepakati berjalan sebagaimana mestinya, mengidentifikasi kendala yang dapat

timbul, serta manajer dan karyawannya saling memberikan informasi secara *up to date* tentang apa yang mereka perlukan dalam mencapai keberhasilan. Komunikasi kinerja dilakukan secara terus-menerus memberi jalan bagi manajer dan karyawan untuk saling bekerjasama mencegah timbulnya masalah, menyelesaikan masalah yang terjadi, dan memperbaiki kinerja. Hasil dari komunikasi kinerja tidak perlu dalam bentuk tulisan yang bersifat formal atau dalam bentuk sesuatu apapun karena ini adalah sebuah proses komunikasi. Tetapi dalam situasi tertentu manajer akan menyimpan beberapa catatan mengenai status pekerjaan dan kemajuan, ataupun mencatat peretemuan formal secara berkala yang membicarakan status mereka. Catatan atau dokumentasi tersebut bersifat *fleksible* tergantung pada apa yang dibutuhkan.

c) Pengumpulan data, pengamatan dan dokumentasi

Pengumpulan data adalah sebuah proses untuk mendapatkan informasi yang relevan bagi perbaikan dan pengembangan, baik secara individual maupun perusahaan. Pengamatan merupakan cara bagi manajer untuk mengumpulkan data. Melalui pengamatan berdasarkan apa yang telah dilakukan karyawannya ditempat kerja. Dokumentasi merupakan catatan informasi yang telah dikumpulkan berdasarkan hasil pengamatan yang siap dipakai. Namun, dalam Bacal (2001:40) menyatakan bahwa, “dampak negatif yang tidak diinginkan mungkin dapat timbul dari tindakan ini. Seperti kemarahan, produktivitas

menurun, ataupun masalah antar pribadi”. Dampak negatif dimungkinkan timbul bila manajer lupa mengapa perlu mengelola kinerja dan terjebak dalam mematuhi buku pedoman. Dalam hal ini hendaknya manajer selalu memahami dengan jelas apa yang sebenarnya ingin dicapai dan sebelum bertindak pertimbangkan terlebih dahulu kemungkinan dampak positif dan dampak negatif yang dapat timbul dari tindakan tersebut. Hasil dari kegiatan pengumpulan data, pengamatan, dan 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.

d) Pertemuan evaluasi kinerja

Pertemuan evaluasi kinerja merupakan proses dimana manajer dan karyawannya bekerja sama dalam menilai sampai sejauh mana karyawannya telah mencapai sasaran yang telah disepakati dan bekerja sama untuk mengatasi berbagai masalah yang telah ditemui. Pertemuan evaluasi kinerja merupakan suatu pertemuan tahunan berupa diskusi-diskusi yang harus didokumentasikan. Bacal (2001:42) menyatakan, “hasil dari pertemuan evaluasi kinerja ini berupa dokumentasi yang berisi rangkuman mengenai diskusi-diskusi tentang evaluasi kinerja yang ditandatangani oleh kedua belah pihak”. Beberapa perusahaan mendokumentasikannya melalui sebuah formulir penilaian. Jika manajer dan karyawan tidak sepakat mengenai apa yang

dituliskan, mereka dapat menambahkan gagasannya untuk menunjukkan ketidaksepatannya.

e) Analisis kinerja dan bimbingan

Analisis kinerja merupakan proses analisis dalam rangka pemecahan masalah serta mengidentifikasi penyebab dasar yang sebenarnya dari permasalahan atau kegagalan kinerja, bagi perseorangan, suatu bagian, atau bahkan pada keseluruhan perusahaan. Setelah penyebab kegagalan kinerja diidentifikasi, manajer dan karyawannya bekerjasama untuk memecahkan masalah tersebut dan menciptakan tindakan pencegahan agar permasalahan tidak terulang kembali. Dalam Bacal (2001:44) menjelaskan bahwa:

“didalam proses ini seorang manajer berperan sebagai mentor yang dapat membimbing untuk membantu mengembangkan pengetahuan dan keahlian karyawannya dalam proses pemecahan masalah dan mendukung peningkatan kinerja mereka”.

Hasil dari analisis kinerja dan bimbingan berupa solusi untuk mengatasi masalah dan mencegah agar masalah tidak terulang kembali. Serta proses analisis kinerja dan bimbingan didokumentasikan sebagai referensi yang bermanfaat bagi masa depan.

Setelah melakukan evaluasi kinerja tahunan langkah selanjutnya adalah kembali ke dalam proses awal yaitu perencanaan kinerja untuk tahun mendatang. Hasil diskusi-diskusi dalam pelaksanaan pekerjaan tahun silam, apa pekerjaan yang dapat berjalan dengan baik atau tidak dapat berjalan dengan baik dan mengapa, dijadikan sebagai referensi pengetahuan dalam proses perencanaan.

c. Output

Keluaran yang dihasilkan dari sistem manajemen kinerja berupa hasil kerja perusahaan baik dalam bentuk barang maupun jasa. Hasil kerja yang telah dicapai perusahaan kemudian dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Apakah hasil kerja tersebut dapat lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang telah ditetapkan. Jika terjadi deviasi antara hasil kerja dengan tujuan yang telah ditetapkan, diberikan sebagai umpan balik untuk perencanaan kinerja yang akan datang.

Perlu dipahami bahwa dalam proses sistem manajemen kinerja tidak hanya memfokuskan pada keluaran hasil kerja dari karyawannya. Dalam proses ini perlu memperhatikan manfaat atau dampak dari hasil kerja tersebut. Wibowo (2011:25) menyatakan bahwa “manfaat dari manajemen kinerja merupakan *spread effect* atau pengaruh meluas dari suatu hasil kerja”.

Dampak dari hasil kerja dapat bersifat positif ataupun negatif bagi perusahaan. Sebagai contoh dampak positif dari sebuah hasil kerja meningkatnya motivasi karyawan karena keberhasilannya mewujudkan prestasi. Namun, dampak negatif yang mungkin timbul karena bangga terhadap keberhasilannya berdampak pada perubahan perilaku yang mengakibatkan suasana kerja menjadi tidak kondusif. Sedangkan manfaat yang dapat diperoleh diluar produk atau keluaran langsung kinerja misalnya berupa produksi yang dihasilkan dapat memberikan dampak pada penghematan atau peningkatan hasil penjualan, peningkatan kesejahteraan *stakeholder* ataupun manfaat lainnya.

E. Pendekatan Berbasis Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Manajemen kinerja juga didasarkan pada pemahaman atas kemampuan, pengetahuan, keahlian, serta perilaku yang diperlukan setiap karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif serta meningkatkan standar kualitas profesional mereka dalam bekerja. Sesuai dengan pernyataan Robbins dalam Susilo (2012:2) bahwa “kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *Ability* (A), motivasi atau *Motivation* (M) dan kesempatan atau *Opportunity* (O). yang berarti *Performance* merupakan fungsi dari *Motivation*, *Ability* dan *Opportunity* atau dapat dirumuskan menjadi $P = f (M \times A \times O)$ ”. Pemahaman atas kemampuan, pengetahuan, keahlian, dan perilaku setiap karyawan sesuai dengan kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan. Susilo (2012:2) juga mengungkapkan bahwa :

“peningkatkan motivasi kerja karyawan, para manajer dapat membuat rancangan strategis sehingga karyawannya dapat memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, seperti melalui pemberian kompensasi yang layak atau memberikan imbalan yang memadai atas prestasi kerja yang diperoleh karyawannya. Sedangkan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawannya, manajer dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawannya melalui pengadaan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan bidang tugasnya. Agar upaya manajer dapat tercapai secara optimal untuk meningkatkan kinerja karyawannya, manajer juga dapat membuat rancangan satragis untuk menciptakan kondisi lingkungan perusahaan dengan suasana yang menyenangkan bagi karyawannya, sehingga karyawan dapat bekerja tidak hanya berharap imbalan melainkan bekerja dengan komitmen”.

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 berperilaku 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.

Adapun Wibowo (2011:324) juga mengungkapkan “kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Kompetensi menjelaskan tentang apa yang dilakukan seorang karyawan di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh seorang karyawan yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas

professional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi, dan pengembangan. Sebagai contoh, seorang karyawan yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi, dan dengan hasil lebih baik, daripada karyawan biasa atau rata-rata.

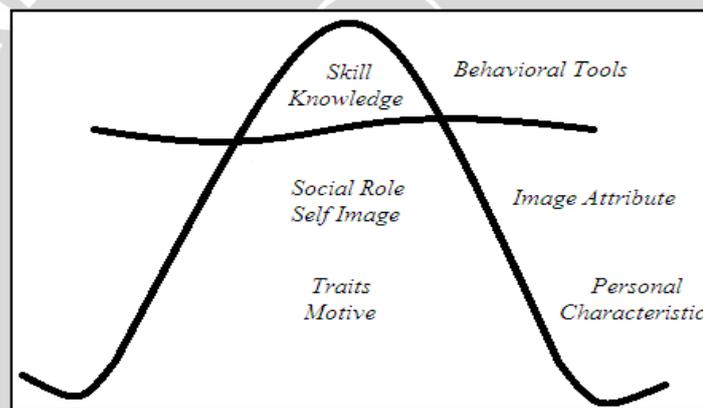
Sedangkan kompetensi menurut Boulter, *et al.* (2003:39) memiliki pengertian “sebagai karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu”. Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi menurut Wibowo (2011:325), yaitu sebagai berikut :

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
3. Konsep Diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Kompetensi tampak pada setiap individu karyawan pada berbagai tingkatan. Motif, sifat dan sikap termasuk karakteristik kompetensi manusia

yang paling dalam. Sedangkan keterampilan dan pengetahuan termasuk karakteristik manusia yang dengan mudah dapat diamati.

Adanya tingkat kompetensi dapat digambarkan seperti gunung es dimana ada yang tampak di permukaan, tetapi ada pula yang tidak terlihat di permukaan. Seperti yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2011:332-334) tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu; *Behavioral Tools*, *Image Attribute*, *Personal Characteristic*.



Gambar 1 : Tingkat Kompetensi

Sumber : Lyle M. Spencer, Jr dan Signe M. Spencer, *Competence at Work*, 1993:11
dikutip oleh Wibowo (2011:333)

- a. *Behavioral Tools*
 - a) *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
 - b) *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, menginput data keuangan dengan efektif.
- b. *Image Attribute*
 - a) *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau perusahaan. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
 - b) *Self image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas.
- c. *Personal Characteristic*
 - a) *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.

- b) *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan perusahaan.

Berdasarkan berbagai penjelasan kompetensi tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan, pengetahuan, keahlian dan perilaku sikap yang menjadi karakteristik dasar dari dalam diri seorang individu karyawan yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian sasaran kinerja perusahaan sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan.

2. Model Kompetensi

Smither dalam Catano, *et al.* (2007:204) menyatakan: “A *competency model must be developed from a job analysis and content validation process based on an organization’s strategic goals, with the competencies defined at the behavioral level and including criteria for differentiating between different levels of experties*”. Pernyataan dari Smither memiliki arti bahwa model kompetensi harus dikembangkan berdasarkan analisis pekerjaan dan proses penetapan isi didasarkan pada tujuan strategis perusahaan, dimana kompetensi didefinisikan pada standart tingkatan perilaku untuk membedakan diantara perbedaan tingkatan seorang ahli.

Wibowo (2011:327-328) menjelaskan model kompetensi yang dibedakan menurut kepentingannya menjadi model kompetensi untuk *leadership, coordinator, experts, dan support*. Model kompetensi untuk *leadership* dan *coordinator* pada dasarnya sama dan meliputi: komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar profesionalisme

tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian perusahaan, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayan, strategi bisnis, kerja sama tim, dan keberagaman. Sedangkan model kompetensi untuk *experts* dan *support* pada dasarnya juga sama yang meliputi komitmen atas pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, peduli atas ketepatan dan hal-hal detail, berpikir kreatif dan inovatif, fleksibilitas, standar profesionalisme tinggi, perencanaan, pengperusahaan dan koordinasi, pemecahan masalah, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, kerja sama tim dan keberagaman.

3. Kategori Kompetensi

Terdapat dua kategori utama dalam mendefinisikan kompetensi menurut Boulter. *et al.* (2003:41-42) yaitu :

- a. *Threshold competencies* (kompetensi ambang batas) adalah karakteristik yang perlu dimiliki oleh setiap pekerja agar bisa mengerjakan tugasnya dengan efektif – tetapi tidak membedakan *performer* rata-rata dari *performer* unggul. Misalnya, pengetahuan produk atau keterampilan komputasional dalam diri seorang *sales person* asuransi.
- b. *Differentiating competencies* (kompetensi pembeda) adalah karakteristik yang dimiliki oleh *performer* unggul, tetapi tidak ada pada diri *performer* rata-rata. Contohnya untuk *sales person* asuransi tadi : orientasi pelayanan nasabah : mampu menempatkan diri dalam situasi calon pembeli produk-produk.

Threshold competencies merupakan karakteristik yang terdiri dari pengetahuan atau keahlian dasar yang harus dimiliki oleh seorang karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Sedangkan *Differentiating competencies* merupakan karakteristik yang dapat membedakan karyawan yang berkinerja tinggi dan rendah.

4. Strata Kompetensi

Kompetensi dapat dikelompokkan menurut stratanya. Wibowo (2011:334-335) menjelaskan kompetensi dapat dibagi menjadi *core competencies*, *managerial competencies*, dan *functional competencies*.

a. *Core Competencies*

Merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi perusahaan sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam perusahaan. Kompetensi inti merupakan pemahaman terhadap visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Suatu kompetensi yang dihubungkan dengan strategi perusahaan yang dapat diterapkan pada semua karyawan sebagai suatu keahlian unggulan suatu perusahaan. Kompetensi inti merupakan prasyarat mutlak yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang unggul.

b. *Managerial competencies*

Merupakan kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu. Yaitu menunjukkan kemampuan dalam menjalankan manajemen.

c. *Functional competencies*

Merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional atau teknis. Yaitu kemampuan berdasar profesi di bidang teknis tertentu.

5. Manfaat Pendekatan Berbasis Kompetensi

Boulter, *et al.* (2003:42-43) menyatakan pendekatan berbasis kompetensi memberikan mafaat diantaranya “sebagai acuan untuk kinerja karyawan terbaik dalam pekerjaan tertentu”. Karakteristik-karakteristik karyawan ini memeberikan suatu pola dasar bagi proses manajemen sumber daya manusia, seleksi, pengembangan, perencanaan, manajemen kinerja, promosi, dan perencanaan karier. Dengan meningkatkan keberhasilan seleksi, dengan mendongkrak kinerja karyawan dari rata-rata ke kinerja unggul melalui pengembangan, dan dengan mempromosikan karyawan yang tepat dalam bidangnya, maka perusahaan dapat meningkatkan produktivitas total mereka.

Berdasarkan hasil penelitian oleh Villar (2010) dalam penelitian terdahulu membuktikan bahwa hubungan antara strategi aliansi dan kinerja dimediasi oleh pendekatan berbasis kompetensi yang khas, yang dapat berkontribusi dan berpartisipasi untuk pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, kompetensi juga akan menghasilkan keunggulan persaingan ketika hal itu menjadi bagian dari pelaksanaan strategi bisnis. Sebuah perusahaan yang ingin meningkatkan pangsa pasarnya dengan jalan mendapatkan lebih dari karyawan-karyawannya yang sudah ada dan dengan mempekerjakan karyawan terbaik dari pasar luar akan memperoleh banyak dalam penghematan *bottom line* dari model kinerja unggul yang didefinisikan secara akurat. Evaluasi mengenai arah strategis dan efek-efeknya pada bidang bisnis yang bersangkutan adalah prasyarat bagi penyusunan model kompetensi.

Sedangkan menurut Baron dan Greenberg (1990:7-8) kompetensi akan memberikan manfaat pada tingkat karyawan antara lain :

- a. Kompetensi karyawan akan memperjelas apa yang dibutuhkan oleh seorang karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik dan membantu memperjelas apa yang harus diperintahkan oleh seorang atasan.
- b. Kompetensi karyawan menyediakan struktur dan standar bagi sistem pengembangan sumber daya manusia, sehingga akan mengurangi kesalahan dan membantu seseorang merasa nyaman dengan mengetahui apa yang dikerjakan dalam suatu pekerjaan.
- c. Kompetensi karyawan akan dapat membantu pekerja ketika mengalami konflik personal dan ketidaksetujuan pendapat satu sama lain.

Sebagai dasar sistem dalam pengembangan sumber daya manusia kompetensi juga memberikan manfaat seperti yang diungkapkan oleh Simanjuntak (2004:3) yaitu:

- a. Menetapkan jabatan sesuai dengan kebutuhan usaha
- b. Membentuk tim kerja, tingkat jabatan dan struktur perusahaan
- c. Proses penerimaan tenaga kerja
- d. Menentukan kebutuhan pelatihan
- e. Pengembangan program pelatihan dan pengembangan
- f. Penilaian dan pertimbangan untuk meningkatkan jabatan, pertukaran kebutuhan struktural lainnya
- g. Penghubung antara keterampilan dan cita rasa industri.

F. Penilaian Kinerja

1. Pengertian 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. Tujuan Penilaian Kinerja

Ada beberapa tujuan mengapa harus melakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja berperan dalam proses manajemen kinerja yang terintegrasi. Jika perusahaan telah menentukan tujuan strategisnya kemudian memasukkan ke dalam tujuan spesifik, dan karyawan bekerja dan dilatih berdasarkan tujuan spesifik tersebut. Namun, perusahaan tidak meninjau kembali kinerja karyawan secara berkala maka proses manajemen kinerja hanya akan memberikan sedikit manfaat. Selain itu, penilaian kinerja memungkinkan atasan dan bawahan bekerjasama untuk mengidentifikasi kekurangan yang ditemukan dalam penilaian yang kemudian diperbaiki dalam rencana kerja selanjutnya.

Mondy (2008:257) menyatakan bahwa “bagi banyak perusahaan, tujuan utama sistem penilaian adalah untuk memperbaiki kinerja individu dan perusahaan”. Namun, data penilaian kinerja bisa memiliki nilai potensial untuk hampir semua bidang fungsional sumber daya manusia seperti perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, program kompensasi, hubungan karyawan internal yang mencakup promosi, demosi, pemberhentian,

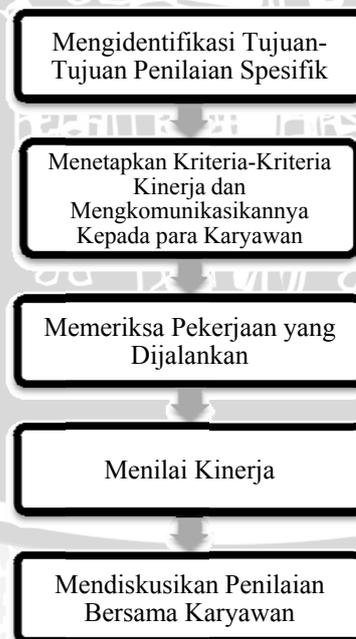
pemutusan hubungan kerja, dan transfer, dan juga untuk penilaian potensi karyawan.

3. Proses Penilaian Kinerja

Dharma (2004:79) menyatakan bahwa :

“penilaian kinerja karyawan harus berakar pada realitas kinerja karyawan. Ia bersifat nyata, bukan abstrak dan ia memungkinkan para manajer dan karyawan untuk mengambil pandangan yang positif tentang bagaimana kinerja bisa menjadi lebih baik di masa depan dan bagaimana masalah-masalah yang timbul dalam memenuhi standar dan sasaran kinerja dapat dipecahkan”.

Proses penilaian kinerja didasarkan pada realitas kinerja karyawan yang nyata. Penilaian realitas kinerja karyawan tersebut mencakup sifat, perilaku, kompetensi, pencapaian tujuan dan potensi perbaikan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Mondy (2008:260) menjelaskan proses penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :



Gambar 2 : Proses Penilaian Kinerja

Sumber : R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008:260

Proses penilaian kinerja merupakan siklus yang berkelanjutan. Sebagaimana ditunjukkan pada gambar 2, titik awal proses penilaian kinerja adalah pengidentifikasian sasaran-sasaran kinerja. Langkah berikutnya berlanjut dengan menetapkan kriteria standar kinerja dan mengkomunikasikan ekspektasi dari kinerja tersebut kepada karyawan yang berkepentingan. Kemudian karyawan menjalankan pekerjaannya dan atasan menilai kinerja. Pada akhir periode penilaian, penilai dan karyawan bersama-sama menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasinya berdasarkan standar-standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada pertemuan tersebut tujuan-tujuan untuk periode evaluasi berikutnya juga ditetapkan dan siklus tersebut berulang kembali.

G. Evaluasi Kinerja

1. Pengertian 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 personil”.

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.

Beberapa evaluator melihat proses evaluasi yang hanya memberikan penghargaan atau menghukum pekerja yang mereka suka atau tidak suka. Wibowo (2011:271-272) memberikan saran untuk membuat proses evaluasi yang obyektif dan jujur, meskipun tidak terdapat perlindungan yang akan menjamin evaluasi kinerja yang akurat, diantaranya :

- a. Menekankan pada perilaku daripada sifat, karena evaluasi terhadap sifat adalah pertimbangannya sendiri sehingga sifat mempunyai kelemahan dalam kesepakatan diantara penilai.
- b. Mencatat perilaku kinerja dalam buku harian yang dapat membantu evaluator mengelola informasi lebih baik dalam memorinya.
- c. Menggunakan banyak evaluator, karena jumlah evaluator bertambah banyak, kemungkinan mengusahkan informasi yang lebih akurat meningkat.
- d. Mengevaluasi secara selektif, dimana penilai seharusnya hanya mengevaluasi di bidang di mana mereka mempunyai keahlian.
- e. Melatih evaluator secara substansial membuat mereka menjadi penilai yang akurat.
- f. Menyediakan pekerja dengan proses perlindungan untuk meningkatkan persepsi bahwa pekerja diperlakukan dengan adil. Tiga fitur karakter sistem proses perlindungan, diantaranya :
 - a) Individu diberi catatan cukup tentang apa yang diharapkan dari mereka.
 - b) Semua kejadian yang relevan dengan pelanggaran disampaikan secara terbuka sehingga individu yang terpengaruh dapat merespons.
 - c) Keputusan terakhir didasarkan pada kenyataan dan bebas dari bias.

Evaluasi diharapkan akan menghasilkan dampak motivasi yang positif. Maka, kecenderungan untuk tetap tinggal di masa lalu dan bukan melihat ke masa depan harus dihindari. Analisis terhadap kinerja masa lalu adalah sebuah pendahuluan yang diperlukan bagi persiapan perencanaan kinerja dan pengembangan perusahaan di masa depan.

Dharma (2004:83) mengungkapkan sasaran-sasaran dari evaluasi kinerja, adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi: untuk merangsang karyawan agar meningkatkan kinerja mereka dan mengembangkan keahlian mereka.
- b. Pengembangan: untuk memberikan dasar bagi karyawan untuk mengembangkan dan memperluas kompetensi yang relevan bagi peran mereka sekarang maupun peran-peran di masa depan dimana karyawan mungkin memiliki potensi untuk melakukannya. Pengembangan dapat difokuskan pada peran yang dipegang saat ini, memungkinkan karyawan untuk memperbesar dan memperkaya jangkauan dari tanggung jawab mereka dan keahlian-keahlian yang mereka perlukan dan mendapatkan imbalan sebagaimana mestinya.
- c. Komunikasi: berfungsi sebagai saluran komunikasi dua arah tentang peran, sasaran-sasaran, hubungan-hubungan, masalah-masalah kerja dan aspirasi.

2. Metode Evaluasi Kinerja

Beberapa metode yang dapat dipergunakan tentang bagaimana mengevaluasi kinerja karyawan yang diungkapkan oleh Robbins (2003:502) dalam Wibowo (2011:273-274), yaitu :

- a. *Written Essays*
Teknik yang memberikan evaluasi kinerja dengan cara mendeskripsikan apa yang menjadi penilaian terhadap kinerja individu, tim, maupun perusahaan.
- b. *Critical Incidents*
Teknik yang mengevaluasi perilaku yang menjadi kunci dalam membuat perbedaan antara menjalankan pekerjaan secara efektif dengan tidak efektif.
- c. *Graphic Rating Scales*

Teknik yang merupakan metode evaluasi dimana evaluator memeringkat faktor kinerja dalam skala inkremental.

d. *Behaviorally Anchored Rating Scales*

Teknik yang merupakan pendekatan skala yang mengkombinasi elemen utama dari *critical incident* dan *graphic rating scale*. Penilai memeringkat pekerja berdasarkan butir-butir sepanjang kontinum, tetapi titiknya adalah contoh perilaku aktual pada pekerjaan tertentu daripada deskripsi umum atau sifat.

e. *Group Order Ranking*

Teknik yang merupakan metode evaluasi yang menempatkan pekerja ke dalam klasifikasi tertentu, seperti *quartiles*.

f. *Individual Ranking*

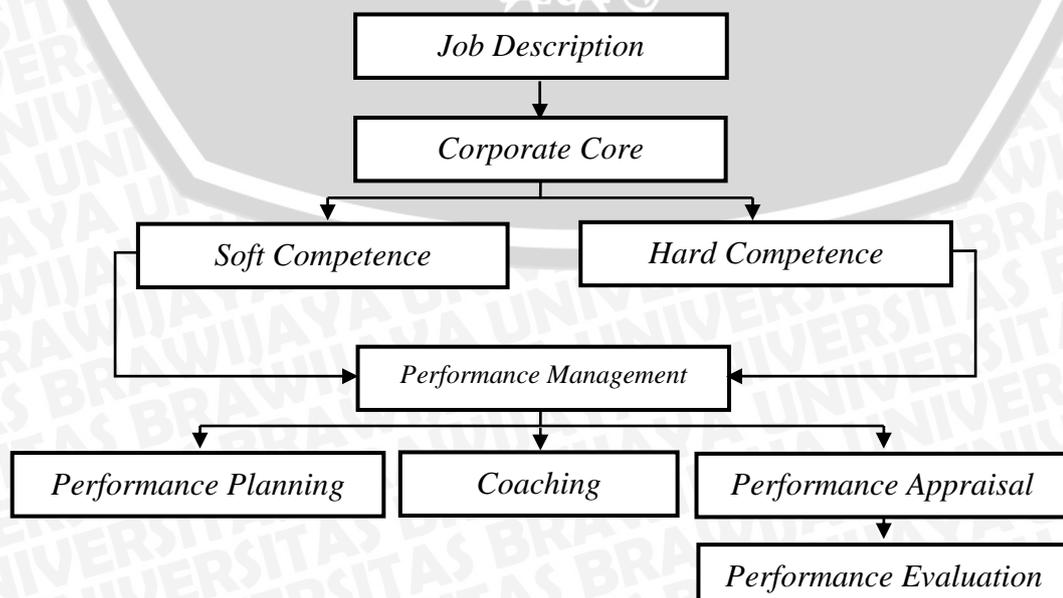
Teknik yang merupakan suatu metode evaluasi yang menyusun/rankoerder pekerja dari terbaik ke terburuk.

g. *Paired Comparison*

Teknik yang merupakan metode evaluasi yang membandingkan masing-masing pekerja dengan setiap pekerja lain dan menyusun peringkat berdasar pada jumlah nilai superior yang dicapai pekerja.

H. Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian merupakan urutan logis dari pemikiran peneliti yang dituangkan dalam bentuk bagan. Kerangka pikir ini berguna untuk menguasai teori-teori ilmiah sebagai dasar argumentasi dan juga membahasakan sendiri hasil pemahaman yang ditulis oleh peneliti. Untuk memudahkan melakukan penggambaran atau deskripsi atas penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi, disusunlah alur pikir sebagai berikut:



Gambar 3 : Kerangka Pikir

Sumber : Hasil olahan penulis

Penerapan sistem manajemen kinerja merupakan sentral bagi perusahaan yang membangun keunggulan bersaing melalui peran sumber daya manusianya. Penerapan sistem manajemen kinerja yang dapat mendorong sumber daya manusia yang dimilikinya untuk memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan melalui kebutuhan kompetensi. Karena jenis keahlian dan kemampuan yang dimiliki karyawan sangat terkait dengan pelaksanaan strategi perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Identifikasi kebutuhan *soft competence* dan *hard competence* diperoleh melalui analisis jabatan yang menguraikan tentang tugas-tugas dalam jabatan yang kemudian dapat diketahui secara spesifik kebutuhan kompetensi yang mendukung pelaksanaan tugas-tugas tersebut. Pelaksanaan tugas-tugas yang didukung dengan kompetensi yang dimiliki karyawan, dikelola melalui sistem manajemen kinerja yang terdiri dari kegiatan perencanaan kinerja, bimbingan, serta penilaian dan evaluasi kinerja. Penilaian dan evaluasi kinerja dilakukan sebagai cara untuk melakukan pengukuran terhadap hasil kinerja karyawan dengan membandingkan standard kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil yang telah dicapai tersebut digunakan untuk memutuskan kebijakan pengelolaan SDM seperti; penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, dan remunerasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan, maka 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.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian digunakan untuk membatasi permasalahan yang diteliti. Fokus penelitian dalam skripsi ini adalah hal-hal yang menjadi tujuan penulisan

peneliti. Adapun maksud dari penyusunan fokus penelitian sebagaimana yang diungkapkan oleh Moleong (2002:94) yaitu “menetapkan fokus dapat membatasi studi, penetapan fokus berfungsi sebagai pemenuhan kriteria inklusi-eksklusi atau kriteria masuk-keluar suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan”.

Fokus dalam penelitian tentang penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi 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

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian yang dimaksudkan disini adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian terhadap obyek yang diteliti. Sebagai penunjang penulisan skripsi ini, maka penelitian ini dilaksanakan pada PT Petrokimia Gresik yang beralamat di Jalan Jenderal Ahmad Yani, Gresik – 61119 dengan situs penelitian pada Departemen Personalia, Bagian Perencanaan dan Pengembangan Personil.

Pertimbangan dalam pengambilan lokasi penelitian ini adalah PT Petrokimia Gresik merupakan industri pupuk yang memerlukan sistem

manajemen kinerja yang efektif dan efisien untuk menjaga daya saing dan menunjang produktivitasnya. Adanya sejumlah tugas yang dibebankan kepada Kementerian Perindustrian yang tertuang dalam Inpres No. 1 Tahun 2010 tentang Percepatan Pelaksanaan Prioritas Pembangunan Nasional Tahun 2010, dimana program revitalisasi industri pupuk mendapatkan perhatian yang cukup besar, menjadikan salah satu faktor pendorong bagi PT Petrokimia Gresik untuk melakukan perubahan, perbaikan, dengan membentuk sistem manajemen kinerja yang berdaya saing dan dapat menunjang produktivitas totalnya. Pertimbangan lain dalam pengambilan lokasi penelitian ini adalah peneliti pernah terlibat dalam proses sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di Departemen Personalia, Bagian Perencanaan dan Pengembangan Personil PT Petrokimia Gresik. Bagian ini merupakan bagian yang mengatur dan menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi.

D. Jenis Data

Sumber data penelitian adalah obyek darimana data diperoleh peneliti. Sumber data yang dimaksudkan disini adalah orang-orang atau dokumen yang memberikan informasi menyangkut permasalahan yang diteliti oleh peneliti. Sumber data ini dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu :

1. Data Primer

Data primer yang diperoleh peneliti adalah berdasarkan pengamatan langsung dari lokasi penelitian dan kegiatan wawancara. Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan beberapa responden yang relevan untuk memberikan informasi yang berkaitan dengan tema penerapan sistem

manajemen kinerja berbasis kompetensi. Penetapan responden tersebut berdasarkan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Peneliti menganggap masing-masing responden merupakan seseorang yang paling tahu tentang apa yang peneliti harapkan. Adapun beberapa nama responden yang ditetapkan oleh peneliti ditulis berdasarkan inisial untuk menjaga kerahasiaan, antara lain:

Tabel 2: Nama Responden

Nama	Responden	Jabatan
ECP	Responden I	Staf Bagian Perencanaan dan Pengembangan Personil
UR	Responden II	Staf Bagian Perencanaan dan Pengembangan Personil
WDP	Responden III	Staf Bagian Perencanaan dan Pengembangan Personil
CA	Responden IV	Kepala Bagian Perencanaan dan Pengembangan Personil

Sumber: Hasil olahan penulis

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder pada penelitian ini adalah sumber data yang tidak diperoleh secara langsung oleh peneliti yang berkaitan dengan fokus penelitian. Dalam kaitannya dengan penelitian, jenis sumber data sekunder tersebut meliputi: Buku pedoman Sistem Manajemen Kinerja (SMK) PT Petrokimia Gresik, Buku pedoman kompetensi PT Petrokimia Gresik, dokumen ketenagakerjaan PT Petrokimia Gresik, majalah media industri, serta arsip-arsip yang ada dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik.

Peneliti menggunakan sumber data primer sebagai prioritas dalam melakukan penelitian. Hal ini dikarenakan peneliti melakukan penelitian

deskriptif dimana peneliti menjadikan observasi lapangan dan wawancara dengan pihak-pihak yang bersangkutan sebagai sumber data yang utama.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Observasi atau Pengamatan

Observasi adalah teknik pengumpulan data dimana peneliti datang dan mengamati obyek penelitian dilapangan. Menurut Moleong (2007:175) pengamatan memiliki manfaat yaitu, “pengamatan mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan, dan sebagainya”. Dalam proses observasi ini, peneliti mengamati obyek penelitian berupa kegiatan yang dilakukan oleh beberapa karyawan dalam menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi, kemudian mencatat setiap kejadian yang dianggap penting bagi permasalahan yang diteliti.

2. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah kegiatan dimana peneliti melakukan tanya jawab dengan narasumber. Menurut Moleong (2007: 186) “wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu”. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan.

Dalam penelitian ini, peneliti selaku pewawancara yang mengajukan pertanyaan pada terwawancara yaitu kepala maupun staf bagian Perencanaan dan Pengembangan Personil PT Petrokimia Gresik. Dalam

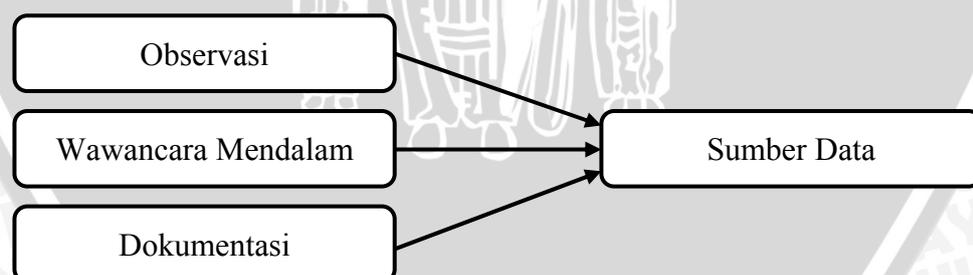
kegiatan wawancara ini peneliti mengharapkan mendapatkan informasi secara langsung dan mendalam dari narasumber dalam penelitian penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data melalui catatan-catatan atau dokumen perusahaan yang memiliki kaitan dengan penelitian. Catatan-catatan atau dokumen perusahaan yang dikumpulkan adalah dokumen mengenai penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi.

4. Triangulasi

Peneliti mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data dengan teknik triangulasi. Menurut Sugiyono (2013:424) triangulasi merupakan “metode pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai metode pengumpulan data dan sumber data yang telah ada”. Untuk mempermudah pemahaman dapat digambarkan dengan skema seperti yang ada pada gambar dibawah ini:



Gambar 4 : Teknik Triangulasi
Sumber : Sugiyono (2013:424)

F. Instrumen Penelitian

Adapun instrumen penelitian yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data adalah sebagai berikut :

1. Panduan wawancara, yaitu sebagai panduan bagi peneliti untuk melakukan wawancara dengan narasumber yang merupakan sumber data primer untuk mendapatkan dan atau keterangan yang berkaitan dengan fokus penelitian.
2. Catatan lapangan, yaitu catatan yang dibuat oleh peneliti ketika mencatat informasi selama penelitian.

G. Analisis Data

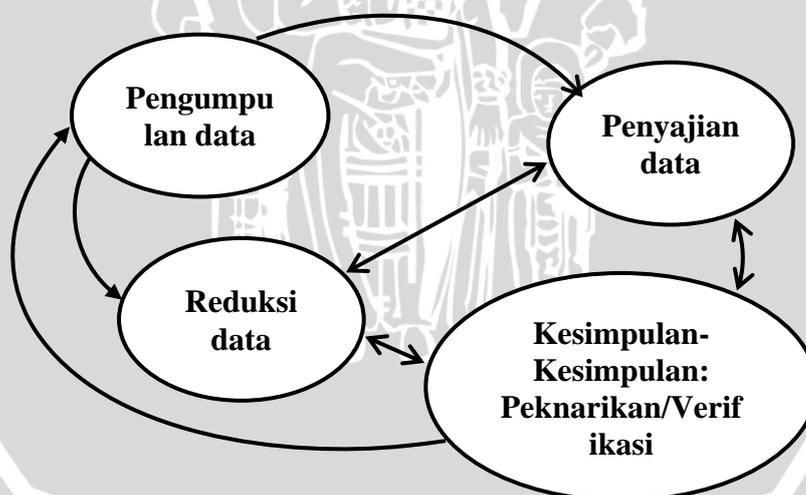
Sebagai tahap akhir dari metode penelitian ini adalah menganalisis data. Menurut Singarimbun dan Efendi dalam Moleong (2007:263), “analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan”. Data yang diperoleh dianalisis dan diinterpretasikan dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif yang menurut Miles dan Huberman (1992:16) terdiri dari empat alur kegiatan, yaitu :

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. 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. Data tersebut disajikan sedemikian rupa kemudian ditarik kesimpulan berdasarkan analisis dari penyajian data.

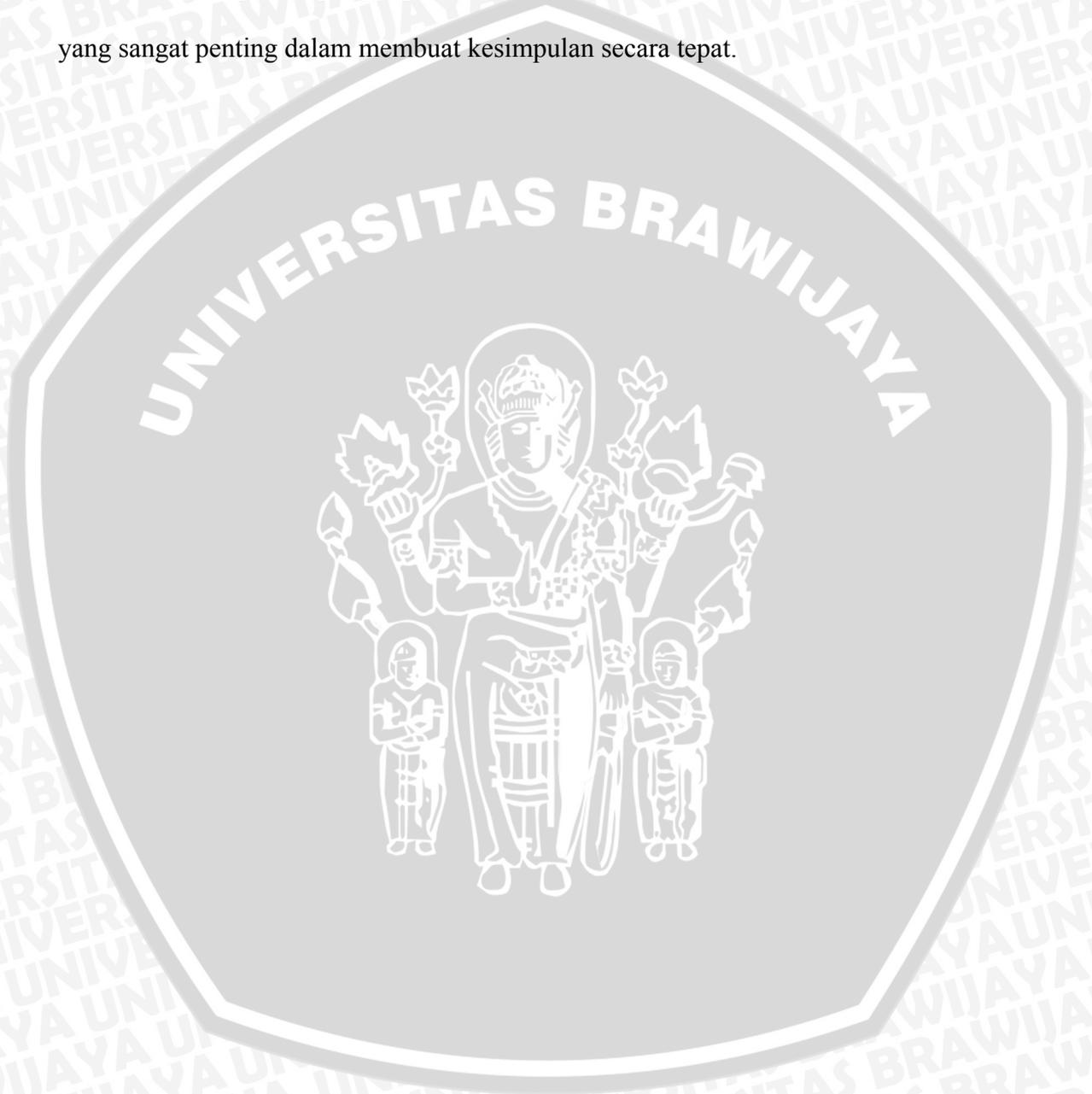
Untuk mempermudah pemahaman terhadap model analisis data Miles dan Huberman dapat digambarkan dengan skema alur seperti yang ada pada gambar dibawah ini:



Gambar 5 : Skema Alur Analisis Data (*Interactive Model*)
Sumber : Miles dan Huberman

Pada gambar tersebut terlihat adanya satu rangkaian dalam tiga kegiatan yang saling terkait dan tidak berdiri sendiri. Penyajian data selain berasal dari data hasil reduksi, perlu dipastikan bahwa pada proses pengumpulan data tidak ada hal

penting yang tertinggal. Demikian juga didalam memverifikasi data apabila terjadi kesalahan karena belum dapat disepakati kebenaran maknanya, maka harus kembali dalam proses pengumpulan data, karena verifikasi data merupakan hal yang sangat penting dalam membuat kesimpulan secara tepat.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah PT Petrokimia Gresik

PT Petrokimia Gresik merupakan pabrik pupuk terlengkap di Indonesia, yang pada awal berdirinya disebut Proyek Petrokimia Surabaya. Melalui keputusan Presiden No. 260 Tahun 1960, Ketetapan MPRS Nomor II/MPRS/1960, Proyek Petrokimia Surabaya sebagai proyek Prioritas dalam Pola Pembangunan Nasional Semesta Berencana Tahap I (Tahun 1961 - 1969), inilah awal berdirinya PT Petrokimia Gresik. Kontrak pembangunan proyek ditandatangani pada tanggal 10 Agustus 1964 dan mulai dilaksanakan pada tanggal 8 Desember 1964.

Proyek Petrokimia Surabaya tersebut diresmikan oleh Presiden RI pada tanggal 10 Juli 1972, selanjutnya tanggal 10 Juli diabadikan sebagai Hari Jadi PT Petrokimia Gresik. Kontrak pembangunannya ditandatangani pada tanggal 10 Agustus 1964, dan mulai berlaku pada tanggal 8 Desember 1964. Proyek ini diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 10 Juli 1972, yang kemudian tanggal tersebut ditetapkan sebagai hari jadi PT Petrokimia Gresik.

Perusahaan mengalami perubahan status didalam perjalanannya, pada tahun 1971 sesuai PP No. 55/1971 menjadi Perum, pada tahun 1974 sesuai PP No. 35/1974 jo PP No. 14/1975 berubah menjadi Persero. Berdasarkan PP No. 28/1997 PT Petrokimia Gresik menjadi anggota Holding PT Pupuk Sriwidjaja

(Persero). PT Petrokimia Gresik menempati lahan seluas 450 hektar berlokasi di Kabupaten Gresik, Propinsi Jawa Timur.

2. Visi , Misi, Nilai-Nilai dan Logo PT Petrokimia Gresik

Pelaksanaan kinerja PT Petokimia Gresik memiliki visi, misi, nilai-nilai dan logo identitas perusahaan, yaitu :

a. Visi Perusahaan:

Visi PT Petrokimia Gresik adalah “Menjadi produsen pupuk dan produk kimia lainnya yang berdaya saing tinggi dan produknya paling diminati konsumen.”

Visi ini menegaskan komitmen dari semua jajaran direksi dan karyawan PT Petrokimia Gresik untuk menjadikan pelanggan sebagai fokus dengan senantiasa meningkatkan kualitas dan menciptakan inovasi-inovasi produk dengan tidak mengesampingkan untuk melakukan efisiensi biaya sehingga tercipta produk yang berdaya saing di pasaran yang bisa memuaskan pelanggan. Sejalan dalam memasuki era globalisasi dimana persaingan sangat ketat, maka dari kondisi ini masih sangat relevan jika menggunakan visi tersebut.

b. Misi Perusahaan:

PT Petrokimia Gresik memiliki misi, yaitu :

- a) Mendukung penyediaan pupuk nasional untuk tercapainya program swasembada pangan.
- b) Meningkatkan hasil usaha untuk menunjang kelancaran kegiatan operasional dan pengembangan usaha perusahaan.

- c) Mengembangkan potensi usaha untuk mendukung industri kimia nasional dan berperan aktif dalam *community development*.

Bentuk tanggungjawab sosial PT Petrokimia Gresik merupakan sesuatu yang bersifat dinamis. Bentuknya ditentukan tidak hanya oleh karakter perusahaan tetapi juga karakter dari pihak-pihak lain yang melakukan interaksi dengan perusahaan seperti pemerintah, lembaga pendidikan, perusahaan kemasyarakatan, lembaga politik, media massa, dan lembaga swadaya masyarakat serta pemangku kepentingan lainnya.

Sejalan dengan berkembangnya pemikiran dan instrumen tanggung jawab sosial perusahaan, pengaruhnya terhadap perusahaan bukan hanya bersifat umum dan prinsip-prinsip saja. Dampaknya menjadi lebih rinci terhadap titik-titik pada rantai usaha, yaitu *input*, produksi, dan distribusi. Dalam hal *input* perusahaan senantiasa memperhatikan apakah ikut menyumbang pada peningkatan kualitas tenaga kerja. Dalam hal *output*, perusahaan memberikan jasa yang meningkatkan mutu kehidupan masyarakat. Perusahaan juga senantiasa memilih mitra-mitra kerja yang memenuhi kode etik dan kepatutan dalam masyarakat.

c. Nila-Nilai Perusahaan:

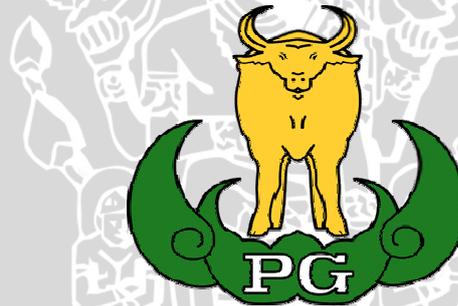
Perwujudan Visi dan Misi perusahaan PT Petrokimia Gresik telah menetapkan nilai-nilai dasar yang digunakan sebagai landasan operasional, yaitu :

- a) Mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja serta pelestarian lingkungan hidup dalam setiap kegiatan operasional.

- b) Memanfaatkan profesionalisme untuk peningkatan kepuasan pelanggan.
- c) Meningkatkan inovasi untuk memenangkan bisnis.
- d) Mengutamakan integritas di atas segala hal.
- e) Berupaya membangun semangat kelompok yang sinergistik.

d. Logo Perusahaan

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara yang memproduksi produk pupuk dan produk kimia lainnya, PT Petrokimia Gresik memiliki logo perusahaan yang menjadi identitas perusahaan. Logo tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 6 : Logo Perusahaan PT Petrokimia Gresik
Sumber : Profil PT Petrokimia Gresik, 2014

Logo dengan gambar kerbau berwarna emas dipilih sebagai penghormatan kepada daerah kebomas, kerbau yang melambangkan sikap suka bekerja keras, loyal, dan jujur. Selain itu kerbau juga dikenal sebagai hewan yang dikenal luas oleh masyarakat Indonesia sebagai sahabat petani.

Warna kuning emas pada hewan kerbau melambangkan keagungan.

Daun hijau berujung 5 melambangkan kesuburan dan kesejahteraan; 5

ujung daun melambangkan ke-5 sila dari Pancasila. Huruf PG berwarna putih singkatan dari Petrokimia Gresik dan warna putih pada huruf PG melambangkan kesucian.

Logo mempunyai arti keseluruhan “Dengan hati yang bersih berdasarkan Pancasila PT Petrokimia Gresik berusaha mencapai masyarakat adil dan makmur untuk menuju keagungan bangsa.”

3. Bidang Usaha

Bidang Usaha Utama PT Petrokimia Gresik adalah pupuk, yaitu Pupuk Urea, ZA, SP-36, Phonska dan Petroganik. Selaras dengan perkembangan bisnis di bidang pertanian maka perusahaan ikut berkontribusi dalam memenuhi kebutuhan pupuk sektor perkebunan besar dengan melempar produk-produk pupuk NPK berbagai formula, Pupuk ZK (Kalium Sulfat) dan Amophos.

Dengan melihat adanya peluang-peluang usaha selain produk pupuk, PT Petrokimia Gresik berupaya melakukan pengembangan usaha yakni menghasilkan dan memasarkan bahan kimia lainnya seperti Amoniak, Asam Fosfat, Asam Sulfat dan Mixtro. Di bidang pabrikasi PT Petrokimia Gresik juga menawarkan berbagai produk jasa seperti jasa Rancangbangun dan Perekayasaan, jasa Pabrikasi dan Konstruksi, Pengoperasian Pabrik, Pemeliharaan Pabrik, Analisa Uji Kimia, Analisa Uji Mekanik dan Elektronik, Komputerasi, jasa Pelatihan serta Jasa Pemeriksaan Teknik dan Korosi.

4. Kebijakan Mutu PT Petrokimia Gresik

PT Petrokimia Gresik bertekad untuk menjadi produsen pupuk dan produk kimia lainnya yang berdaya saing tinggi dan produknya paling diminati oleh konsumen dengan memberikan jaminan pemenuhan persyaratan dan pelayanan terbaik.

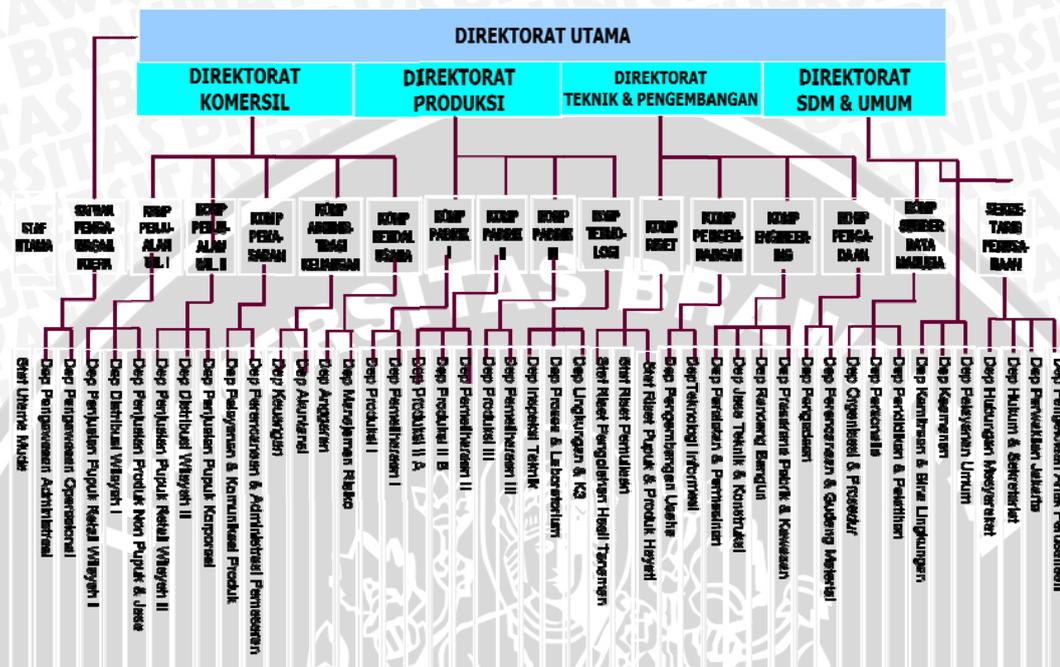
PT Petrokimia Gresik menerapkan sistem manajemen mutu yang berbasis pada upaya melakukan penyempurnaan yang berkesinambungan untuk mendukung tekad tersebut. “Hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, Hari esok harus lebih baik dari hari ini”. Perwujudan tekad diatas dilakukan dengan seluruh karyawan akan selalu berusaha untuk meningkatkan keterampilan, kedisiplinan dan menjunjung tinggi integritasnya.

5. Struktur Organisasi PT Petrokimia Gresik

Suatu perusahaan memerlukan adanya struktur organisasi yang baik untuk tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Struktur organisasi berfungsi untuk menggambarkan pembagian tanggung jawab, wewenang, dan tugas setiap bagian yang ada di perusahaan. Tanggung jawab, wewenang dan tugas tersebut perlu diketahui agar masing-masing karyawan yang menduduki jabatan tertentu dapat mengetahui sampai dimana batas tanggung jawab, wewenang dan tugas terhadap pekerjaannya. Para manajer lini juga dapat mengetahui kepada siapa dia harus mempertanggung jawabkan tugas dan pekerjaannya. Selain itu juga perlu suatu komunikasi kerjasama antara masing-masing unit agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan.

SK Direksi No 0001/LI.00.01/30/SK/2011
Tgl 03 Januari 2011

STRUKTUR ORGANISASI PT PETROKIMIA GRESIK



Gambar 7 : Struktur Organisasi PT Petrokimia Gresik
Sumber : Data Ketenagakerjaan PT Petrokimia Gresik, 2014

Struktur organisasi PT Petrokimia Gresik berbentuk garis, dimana kekuasaan mengalir dari Dewan Komisaris ke Dewan Direksi diteruskan ke Manager dan kemudian dilanjutkan pada karyawan-karyawan dibawahnya. *Job description* tiap tingkat managerial struktur organisasi PT Petrokimia Gresik lebih terperinci dijelaskan sebagai berikut:

a. Dewan Komisaris

Undang-undang RI No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Anggaran Dasar PT Petrokimia Gresik, menyebutkan bahwa sebagai organ perusahaan Dewan Komisaris bertugas melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan dan memberi nasehat kepada Direksi dalam

menjalankan kepengurusan perusahaan, dan memastikan perusahaan selalu melaksanakan tanggung jawab sosialnya dan memantau efektivitas penerapan GCG (*Good Corporate Governance*). Pengawasan Dewan Komisaris mengutamakan kepentingan dan tujuan perusahaan sesuai kewenangan Dewan Komisaris berdasarkan ketentuan perundang-undangan, Anggaran Dasar Perusahaan serta Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham.

b. Direksi

Direksi adalah organ perusahaan pemegang kekuasaan eksekutif di perusahaan dan mengendalikan operasi perusahaan sehari-hari dalam batas-batas yang ditetapkan oleh Undang-Undang Perseroan Terbatas, Anggaran Dasar, dan RUPS serta di bawah pengawasan Dewan Komisaris. Tugas dan fungsi utama Direksi adalah menjalankan roda manajemen perseroan secara menyeluruh, mengupayakan perusahaan dapat melaksanakan tanggung jawab sosialnya, memperhatikan berbagai kepentingan stakeholder, dan senantiasa mendorong penerapan GCG yang dilaksanakan secara konsisten. Seperti yang tertuang dalam Anggaran Dasar, tugas Dewan Direksi PT Petrokimia Gresik adalah sebagai berikut:

a) Direktur Utama

Tugas Direktur Utama adalah mengkoordinasikan seluruh kegiatan Direksi dalam memimpin dan mengurus perusahaan sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan, mengkoordinasikan kegiatan pengawasan internal perusahaan yang meliputi bidang pengawasan

administrasi dan pengawasan operasional, senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan serta menguasai, memelihara, dan mengurus kekayaan perusahaan.

b) Direktur Produksi

Tugas Direktur Produksi adalah memimpin dan mengurus perusahaan khususnya di bidang operasional pabrik, teknologi, inspeksi, lingkungan dan keselamatan dan kesehatan kerja, senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan serta menguasai, memelihara, dan mengurus kekayaan perusahaan.

c) Direktur Komersil

Tugas Direktur Komersil adalah memimpin dan mengurus perusahaan khususnya di bidang administrasi keuangan dan pemasaran, perencanaan, dan pengendalian usaha, senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan serta menguasai, memelihara, dan mengurus kekayaan perusahaan.

d) Direktur Teknologi dan Pengembangan

Tugas Direktur Teknologi dan Pengembangan adalah memimpin dan mengurus perusahaan khususnya di bidang pengadaan, engineering dan pengembangan, menyiapkan rencana pengembangan perusahaan, senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan serta menguasai, memelihara, dan mengurus kekayaan perusahaan.

e) **Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum**

Tugas Direktur SDM dan Umum adalah memimpin dan mengurus perusahaan khususnya di bidang sumber daya manusia & umum, menyiapkan susunan perusahaan lengkap dengan perincian tugasnya, senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan serta menguasai, memelihara, dan mengurus kekayaan perusahaan.

c. **Komite Audit**

Komite audit berperan dalam membantu komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan. Dalam hal ini, anggota komite audit diangkat dan diberhentikan oleh komisaris dan dilaporkan kepada Rapat Umum Pemegang Saham. Komisaris independen merupakan komite audit dan salah satu komisaris independen bertindak sebagai ketua komite audit.

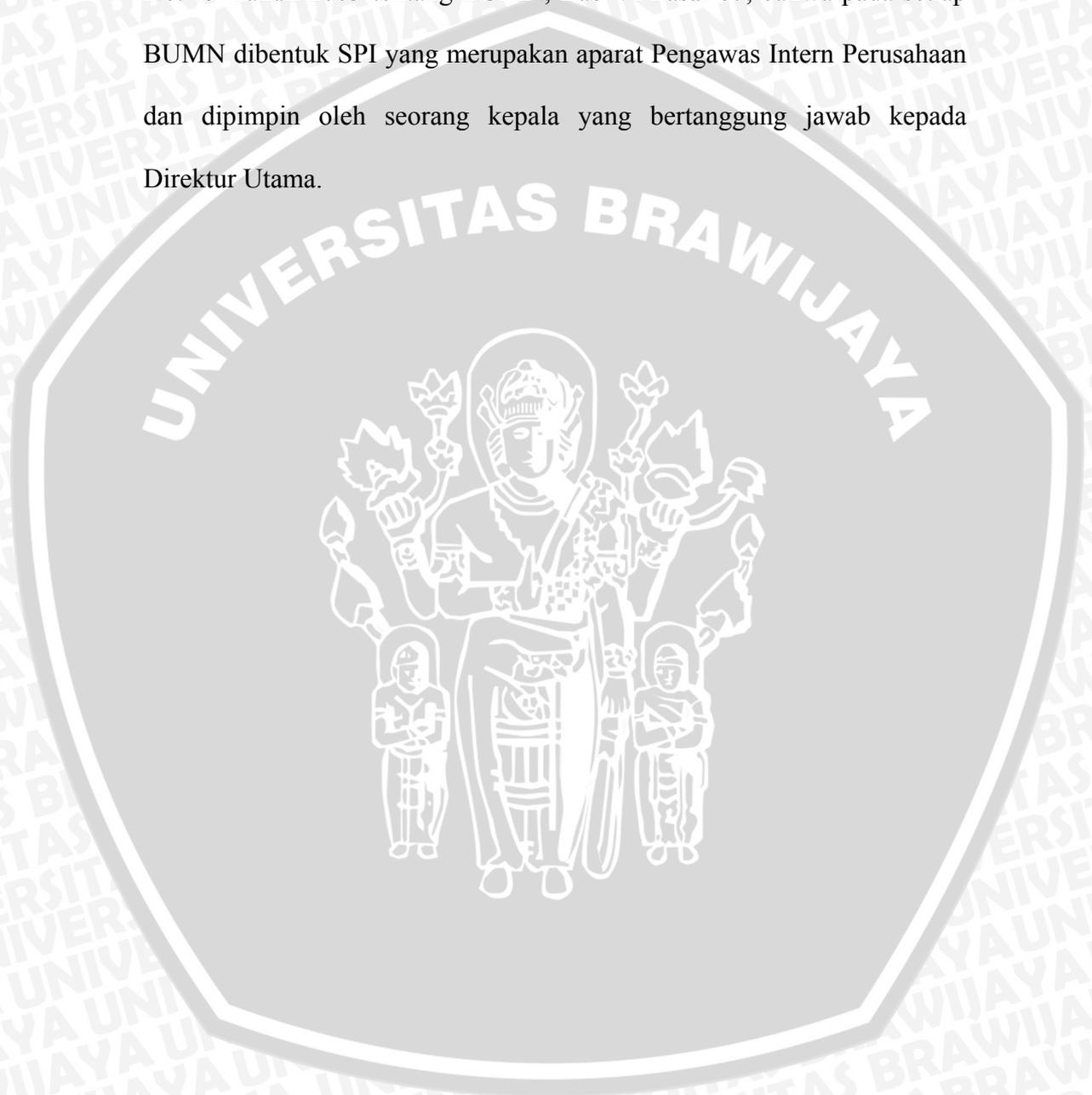
d. **Sekretaris Perusahaan**

Fungsi sekretaris perusahaan bukanlah sekedar suatu fungsi yang pasif sebagai unit pendukung kerja direksi, namun juga berperan sebagai pihak penghubung perusahaan baik secara internal maupun eksternal dalam rangka membangun citra perusahaan yang positif bagi *stakeholder*. Sekretaris perusahaan mengupayakan komunikasi yang efektif dan transparan dengan *stakeholder* terutama pemegang saham.

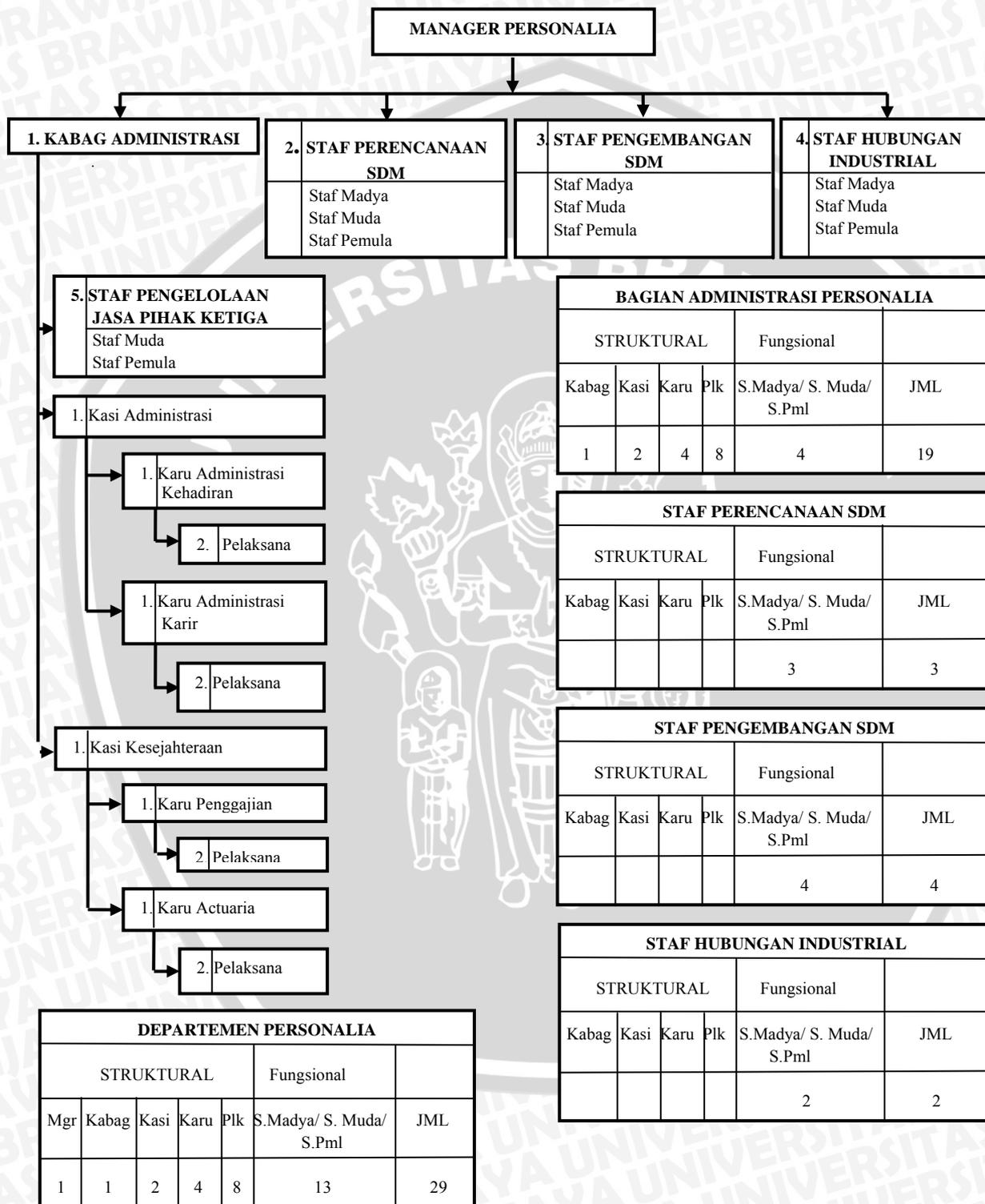
e. **Satuan Pengawasan Intern**

Satuan Pengawasan Intern (SPI) adalah unit kerja yang melaksanakan fungsi pengawasan atau audit internal berdasarkan pendelegasian

wewenang dan tanggung jawab dari Direksi. Keberadaan SPI PT Petrokimia Gresik yang dibentuk sejak tahun 1973 telah memenuhi UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Bab VI Pasal 67, bahwa pada setiap BUMN dibentuk SPI yang merupakan aparat Pengawas Intern Perusahaan dan dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab kepada Direktur Utama.



6. Struktur Organisasi Departemen Personalia



Gambar 8 : Struktur Organisasi Departemen Personalia
 Sumber : Data Ketenagakerjaan PT Petrokimia Gresik, 2014

Pada struktur organisasi Departemen Personalia kekuasaan mengalir pada Manager Personalia yang membawahi beberapa bagian, diantaranya; bagian Administrasi Personalia, Staf Pengelolaan Jasa Pihak Ketiga, Staf Perencanaan SDM, Staf Pengembangan SDM, dan Staf Hubungan Industrial. *Job description* tiap-tiap bagian struktur organisasi Departemen Personalia lebih terperinci dijelaskan sebagai berikut:

a. Kabag Administrasi Personalia

Bagian administrasi personalia membawahi kepala seksi administrasi dan kepala seksi kesejahteraan. Dimana tugas masing-masing kepala seksi diperbantukan oleh beberapa kepala regu. Adapun *job description* masing-masing kepala seksi dan kepala regu dijelaskan sebagai berikut:

1. Kasi Administrasi

1.1 Karu Administrasi Kehadiran

Mengelola data/melaksanakan kegiatan:

- a) Absensi/monitoring kehadiran karyawan
- b) Cuti
- c) Dispensasi
- d) Data karyawan
- e) Data dan Informasi personal
- f) Lembur
- g) *Crash program*
- h) *Stand by*

- i) Perubahan usia anak
- j) Kartu karyawan
- k) Penegakan disiplin
- l) Tugas perbantuan

1.2 Karu Administrasi Karir

Mengelola data/melaksanakan kegiatan:

- a) Membuat SK MPP
- b) Membuat SK Purna bakti
- c) Membuat ND PGS/PTS
- d) Membuat SK Pangkat & Golongan
- e) Membuat SK Gaji berkala
- f) Proses Administrasi
- g) Bendel Karyawan

2. Kasi Kesejahteraan

2.1 Karu Penggajian

Mengelola data/melaksanakan kegiatan:

- a) Administrasi *payroll*
- b) Verifikasi administrasi
- c) Setting potongan gaji
- d) Jasa pengadaan beras

2.2 Karu Actuarial

Mengelola data/melaksanakan kegiatan:

- a) Jamsostek

- b) Actuarial
- c) Hubungan dengan karyawan purnabakti
- d) KPR/KPM
- e) Pinjaman THT

b. Staf Pengelolaan Jasa Pihak Ketiga

Secara umum tugas Staf Pengelolaan Jasa Pihak Ketiga adalah mengelola jasa yang telah diperbantukan dari luar perusahaan. Staf Pengelolaan Jasa Pihak Ketiga terdiri dari staf muda, dan staf pemula.

Adapun tugas-tugas Staf Pengelolaan Jasa Pihak Ketiga yang dimaksud antara lain:

- a) Pengelolaan tenaga non organik
- b) Pengelolaan tenaga bantuan
- c) Pengelolaan tenaga profesi
- d) Verifikasi jasa pihak ketiga dan tagihan
- e) Hubungan dengan pemasok (panca kelola tenaga bantuan)
- f) Pengawasan pengelolaan kontrak
- g) *Vendor Management*
- h) Proses pengadaan
- i) Penyusunan kontrak kerjasama
- j) Evaluasi tarif dan biaya
- k) Jasa kesehatan
- l) Panca pengelolaan kesehatan
- m) Panca verifikasi biaya kesehatan

- n) Penanganan komplain layanan kesehatan karyawan
- o) Hubungan dengan RSPG/RS lain
- p) Penyusunan/*review* kontrak kerjasama (obat dan layanan)
- q) Verifikasi tagihan

c. Staf Perencanaan SDM

Secara umum tugas Staf Perencanaan SDM adalah mendefinisikan tugas yang diproyeksikan dalam jenis aktifitas yang akan dilaksanakan oleh perusahaan. Staf Perencanaan SDM terdiri dari Staf Madya, Staf Muda, dan Staf Pemula. Adapun tugas-tugas Staf Perencanaan SDM yang dimaksudkan adalah:

- a) *Man Power Planning*
- b) Konsep sistem remunerasi
- c) Penyusunan RJP/RKAP
- d) Evaluasi realisasi anggaran bulanan/tahunan
- e) Penyiapan bahan rapat anggaran/*current issues*
- f) Penyusunan laporan kegiatan Dep. Personalia (bulanan/tahunan)
- g) Penyusunan laporan manajemen untuk Komp. SDM (triwulan/semesteran)
- h) Survey kepuasan karyawan /tenaga bantuan
- i) Penyusunan dan *assesment* dokumen aplikasi IQA, Malcom Baldrige, dan SNI Award
- j) Pengelolaan laporan manajemen resiko
- k) Penyusunan sistem/SK terkait proses bisnisnya

- l) Penyiapan bahan materi presentasi manajemen/direksi
- m) Evaluasi dan pengelolaan anggaran SKPG dan KRPG (Rencana diahlikan)

d. Staf Pengembangan SDM

Secara umum tugas Staf Pengembangan SDM adalah pengelolaan untuk pengembangan karyawan. Staf Pengembangan SDM terdiri dari Staf Madya, Staf Muda, dan Staf Pemula. Adapun tugas-tugas Staf Pengembangan SDM adalah:

- a) Manajemen rekrut (S1/D3/SLTA/Lolapil/Perorangan)
- b) Manajemen penempatan
- c) Sistem Manajemen Kinerja
- d) Manajemen karir (promosi/mutasi)
- e) Analisa potensi personil (*assesment* internal, *assesment* eksternal, psikotest, laporan dan pengembangan alat analisa potensi)
- f) Manajemen data personil termasuk pelaporan bulanan kekuatan personil (internal/eksternal)
- g) *Conseling* (keluarga/karir)
- h) Penyusunan sistem/SK terkait proses bisnisnya
- i) Penyiapan bahan materi presentasi *management*/direksi

e. Staf Hubungan Industrial

Secara umum tugas Staf Hubungan Industrial adalah membangun hubungan yang stabil dan kooperatif dengan berbagai pihak internal maupun eksternal perusahaan. Staf Hubungan Industrial terdiri dari

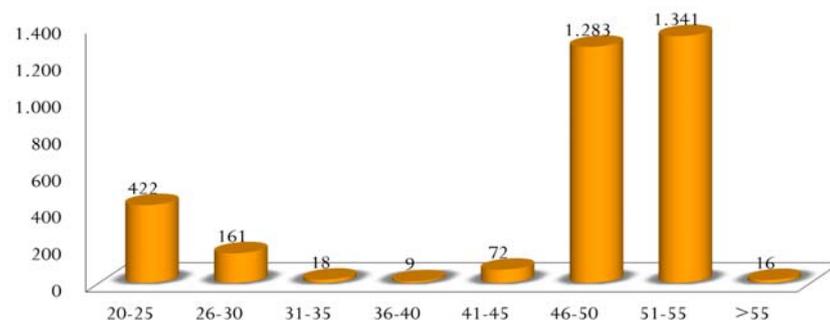
Staf Madya, Staf Muda, dan Staf Pemula. Adapun tugas-tugas Staf Hubungan Industrial antara lain:

- a) Penyusunan dan *review* peraturan/SK Ketenagakerjaan
- b) *Up dating* Undang-Undang peraturan ketenagakerjaan yang berlaku
- c) Penyusunan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan SK yang terkait
- d) Hubungan Industrial dengan pihak eksternal (perjanjian, kasus hubungan industrial, bipartit, *holding*, perusahaan, SKPG, Himpen, Disnaker, Apinso dan lembaga lain)
- e) Hubungan Industrial dengan pihak Internal (sosialisasi peraturan/SK ketenagakerjaan, dan konsultasi)

7. Komposisi Karyawan

Sebelum penulis menyajikan data yang berkaitan dengan penelitian, penulis akan memaparkan data terlebih dahulu mengenai komposisi karyawan yang bekerja pada PT Petrokimia Gresik berdasarkan tingkat usia, pendidikan dan jenjang jabatan. Jumlah karyawan yang bekerja pada PT Petrokimia Gresik saat ini adalah sebanyak 3.261 orang karyawan.

- a. Adapun jumlah karyawan PT Petrokimia Gresik berdasarkan usianya digambarkan pada diagram sebagai berikut:



Gambar 9 : Diagram Jumlah Karyawan Berdasarkan Usia
Sumber : Data Ketenagakerjaan PT Petrokimia Gresik, 2014

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa karyawan PT Petrokimia Gresik dilihat berdasarkan usianya jumlah terbanyak yaitu 1.341 orang berusia 51-55 tahun. Sedangkan jumlah terkecil yaitu 9 orang berusia 36-40 tahun.

- b. Adapun jumlah karyawan PT Petrokimia Gresik berdasarkan pendidikannya adalah sebagai berikut:

Tabel 3: Jumlah SDM Berdasarkan Tingkat Pendidikan (Posisi Akhir Januari 2014)

PENDIDIKAN	JUMLAH
Pasca Sarjana	112
Sarjana	543
Sarjana Muda	67
SLTA	2.366
SLTP	173
Total	3.261

Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2014

Berdasarkan pendidikannya jumlah terbesar yaitu sebanyak 2.366 orang merupakan karyawan tingkat SLTA. Sedangkan yang menduduki jumlah terkecil sebanyak 67 orang merupakan karyawan tingkat sarjana muda.

- c. Jumlah karyawan PT Petrokimia Gresik berdasarkan jenjang jabatan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4: Jumlah SDM Berdasarkan Jenjang Jabatan
(Posisi Akhir Januari 2014)**

JABATAN	JUMLAH
Direksi	5
Eselon I	27
Eselon II	73
Eselon III	202
Eselon IV	632
Eselon V	1.125
Pelaksana	1.181
Bulanan Percobaan	16
Total	3.261

Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2014

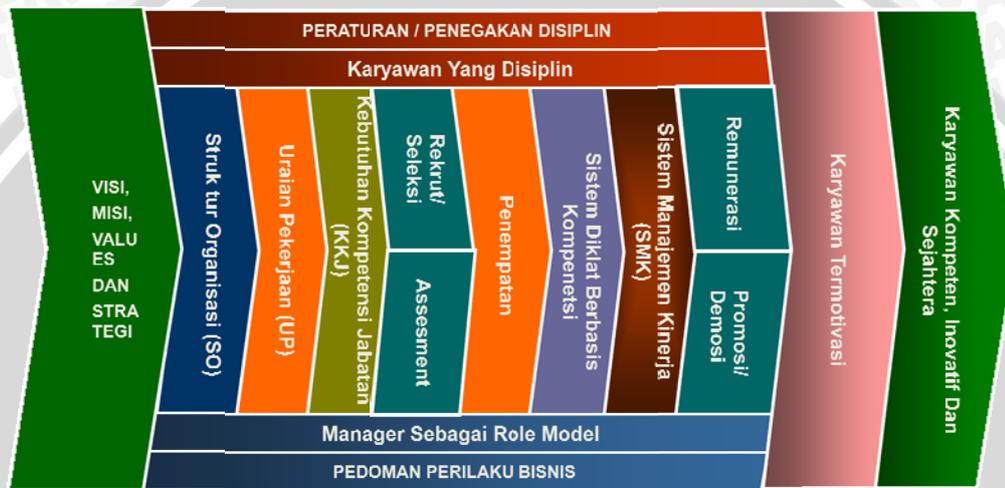
Berdasarkan jenjang jabatan jumlah terbesar sebanyak 1.181 orang berada pada level pelaksana. Sedangkan jumlah terkecil sebanyak 5 orang berada pada level manajerial.

B. Penyajian Data

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

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen perusahaan yang sangat penting, oleh karenanya perusahaan harus memastikan sumber daya manusia yang dimiliki harus dikelola sebaik mungkin agar mampu memberikan kontribusi secara optimal dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan kesadaran tersebut, PT Petrokimia Gresik menetapkan strategi perubahan dengan menerapkan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi atau yang disebut *Competency-Based Human*

Resource Management (CBHRM) yang diterapkan dalam berbagai aspek mulai dari *recruitment*, penempatan, pelatihan, remunerasi, promosi dan demosi termasuk sistem manajemen kinerja yang berbasis kompetensi. Pola pengelolaan CBHRM tersebut dikelola seperti yang ditunjukkan dalam gambar berikut ini:



Gambar 10 : Pola Pengelolaan CBHRM pada PT Petrokimia Gresik
 Sumber: Ketenagakerjaan PT Petrokimia Gresik, 2014.

Pencapaian visi, misi, nilai-nilai dan strategi perusahaan merupakan sasaran dari penerapan CBHRM secara keseluruhan. Struktur perusahaan dibentuk untuk pencapaian sasaran tersebut secara efektif dan efisien, yang kemudian dapat dirumuskan uraian pekerjaan dari masing-masing elemen struktur dan diidentifikasi kebutuhan kompetensi untuk setiap jabatannya. Kebutuhan kompetensi jabatan tersebut dipergunakan sebagai dasar keputusan untuk *recruitment* dan dasar penilaian karyawan. Berdasarkan hasil penilaian dapat diambil keputusan untuk penempatan yang didukung dengan adanya sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi untuk peningkatan kemampuan kinerja pada posisi jabatan yang ditempati. Rangkaian tersebut

kemudian dikelola dalam sistem manajemen kinerja. *Output* dari proses sistem manajemen kinerja tersebut dipergunakan sebagai pengambilan keputusan untuk remunerasi, promosi atau demosi. Selain itu diharapkan mampu menciptakan karyawan yang termotivasi, kompeten, inovatif, dan sejahtera. Hal ini dapat dilihat dalam wawancara dengan Responden III, sebagai berikut:

“Sistem manajemen kinerja ini merupakan salah satu proses dalam pengelolaan SDM di PT Petrokimia Gresik, dasar perancangan sistem manajemen kinerja tersebut adalah digunakan untuk salah satunya menentukan remunerasi dan promosi jabatan atau demosi.” (Wawancara 27 Februari 2014).

Proses sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi itu sendiri merupakan suatu proses untuk menciptakan pemahaman bersama antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai mengenai apa yang harus dicapai berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan, *Key Performance Indicator* (KPI) unit kerja, *Key Performance Indicator* (KPI) individu, dan bagaimana mencapainya serta metode penilaiannya. Tujuan dari proses penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada PT Petrokimia Gresik dikemukakan dalam hasil wawancara dengan Responden I, sebagai berikut:

“...Tujuannya untuk memudahkan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai strategi, dan karyawan bisa mendapatkan feedback dari kinerjanya”. (Wawancara 17 Februari 2014).

Berdasarkan tujuan yang telah dikemukakan dalam hasil wawancara dan pengamatan, tujuan penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada PT Petrokimia Gresik dapat dijelaskan secara lebih rinci, yaitu:

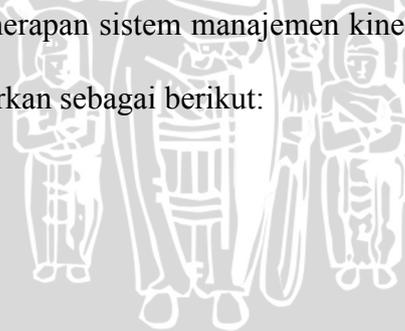
- 1) Mengelola pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan/unit kerja/individu

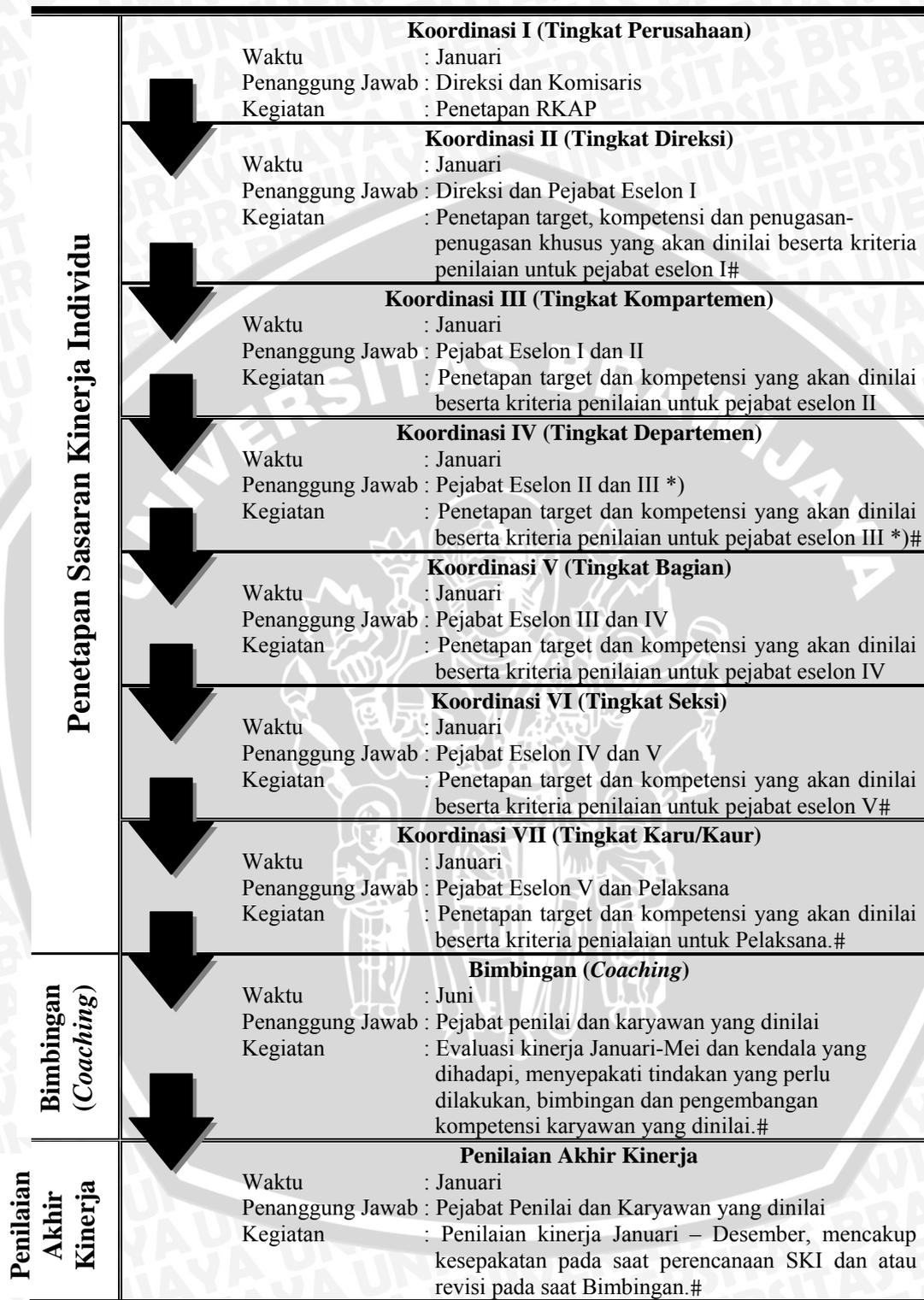
- 2) Mengembangkan kompetensi karyawan agar sesuai dengan Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) sehingga karyawan mampu melaksanakan tugas secara optimal
- 3) Menilai kinerja karyawan

Proses sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada PT Petrokimia Gresik dilalui dengan beberapa tahapan yang dijelaskan oleh Responden III, sebagai berikut:

“Sistem manajemen kinerja dimulai dengan penetapan target di awal tahun, target-target itu tentu saja target yang mendukung KPI perusahaan yang diturunkan dari RKAP, dan kita pasti juga mendukung apa yang dikerjakan oleh atasan kita, ada kompetensi-kompetensi yang harus dicapai. Pada perjalanannya ketika terjadi perubahan target atau perubahan hal yang terkait dengan anggaran, atau target dari permintaan pasar dari situ makanya kita harus melakukan bimbingan untuk merubah targetnya itu. Dan nanti di akhir tahun ketika ada penilaian akhir kinerja disitulah dapat dilihat sejauh mana target sudah dicapai”. (Wawancara 27 Februari 2014).

Tahapan proses penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:





*) Termasuk Kasi Shift/Pengawas Shift

Gambar 11 : Tahapan Proses Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT Petrokimia Gresik
 Sumber : Pedoman Sistem Manajemen Kinerja PT Petrokimia Gresik, 2014



Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan proses penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada PT Petrokimia Gresik dilalui dengan beberapa tahap. Tahap perencanaan kinerja yang dilakukan dengan penetapan sasaran kinerja individu. Tahap komunikasi kinerja, bimbingan, dan dokumentasi yang dilakukan untuk mengkomunikasikan kendala yang dihadapi dan menyepakati tindakan yang perlu dilakukan, serta tahap penilaian kinerja dan evaluasi untuk menilai sejauh mana target sudah dicapai. Tahapan-tahapan tersebut dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

a. Perencanaan Kinerja

Tahap perencanaan kinerja dilakukan dengan penetapan Sasaran Kinerja Individu (SKI). Hasil wawancara dengan Responden IV, penetapan SKI dapat dijelaskan melalui proses sebagai berikut:

“...Kegiatan berhadapan tatap muka untuk membicarakan masalah target, kompetensi, dan metode penilaiannya, jadi harus duduk sama-sama antara karyawan yang dinilai dengan yang menilai, tujuannya untuk membicarakan target kemudian kompetensinya, dan kriteria penilaiannya.” (Wawancara 17 Februari 2014).

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan, Sasaran Kinerja Individu (SKI) merupakan proses penetapan sasaran kerja individu melalui kesepakatan antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai yang dilakukan pada bulan Januari.

1.1 Tujuan Penetapan SKI yaitu mencapai kesepakatan antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai tentang :

- a) Target yang harus dicapai oleh karyawan yang dinilai KPI (*Key Performance Indicator*). Berupa sasaran kerja, program kerja atau

standar kerja. Disarankan minimal 3 dan maksimal 15 pekerjaan selama 1 tahun

- b) Kompetensi yang harus dicapai oleh karyawan yang dinilai berdasarkan Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ)
- c) Metode untuk menilai kinerja karyawan yang dinilai yang memuat kriteria penilaian

1.2 Prinsip-prinsip Penetapan SKI :

- a) Target yang harus dicapai oleh karyawan yang dinilai KPI (*Key Performance Indicator*).

1. Mengacu RKAP yang telah ditetapkan oleh Direksi dan Komisaris dan atau penugasan-penugasan dari Direksi.
2. Dapat berupa sasaran kinerja, program kerja maupun standard kerja.
3. Target harus SMART

S = *Specific*

M = *Measurable*

A = *Achievable*

R = *Realistic*

T = *Time Limited*

- b) Kompetensi yang harus dicapai oleh karyawan

Kompetensi yang harus dicapai oleh karyawan yang dinilai harus mengacu pada Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) yang dipegang oleh karyawan yang dinilai. Jumlah kompetensi yang

dinilai sebanyak 3 kompetensi dipilih sesuai dengan kebutuhan dan kesepakatan antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai.

c) Metode Penilaian

Metode penilaian harus adil dan memuat kriteria yang akan digunakan untuk menilai kinerja karyawan yang dinilai. Untuk kriteria penilaian target, rentang nilai mulai dari 1 (terendah/terburuk) sampai dengan 4 (tertinggi/terbaik) yang ditetapkan sebagai berikut:

1. Selesai > 90% : nilai 4
2. Selesai > 75%-90% : nilai 3
3. Selesai > 50%-75% : nilai 2
4. Selesai \leq 50% : nilai 1

Untuk kriteria penilaian kompetensi rentang nilai mulai dari 1 (terendah/terburuk) sampai dengan 4 (tertinggi/terbaik) yang ditetapkan sebagai berikut:

1. Nilai 4; jika kompetensi individu \geq level KKJ
2. Nilai 3; jika kompetensi individu < 1 level dari level KKJ
3. Nilai 2; jika kompetensi individu < 2 level dari level KKJ
4. Nilai 1; jika kompetensi individu < 3 level dari level KKJ

1.3 Tahapan dalam Menetapkan SKI :

a) Menetapkan target yang harus dicapai karyawan yang dinilai.

1. Pejabat penilai menjelaskan rencana kerjanya kepada karyawan yang dinilai

2. Pejabat penilai mendiskusikan dan menetapkan tanggung jawab karyawan yang dinilai
 3. Pejabat penilai meninjau hasil penilaian maupun catatan tentang karyawan yang dinilai pada periode sebelumnya
 4. Pejabat penilai dan karyawan yang dinilai bersama-sama menyepakati dan menetapkan target yang harus dicapai karyawan yang dinilai
- b) Menetapkan kompetensi yang harus dicapai karyawan yang dinilai.
1. Pejabat penilai menjelaskan dan menyepakati kompetensi yang akan dinilai terkait dengan target yang akan dicapai oleh karyawan yang dinilai
 2. Pejabat penilai mendiskusikan bagaimana karyawan yang dinilai dapat menunjukkan perilaku kompetensi dalam pelaksanaan pekerjaannya
- c) Menyepakati metode penilaian kinerja karyawan yang dinilai.
1. Pejabat penilai menjelaskan dan menyepakati kriteria yang akan digunakan dalam penilaian kinerja karyawan yang dinilai
 2. Pejabat penilai menjelaskan dan menyepakati waktu, cara dan lain-lainnya terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang dinilai

1.4 Pencapaian Target

Target, kompetensi dan kriteria penilaiannya yang telah disepakati dan ditetapkan oleh pejabat penilai dan karyawan yang dinilai dituangkan

dalam Formulir Sasaran Kinerja Individu (SKI) sesuai Lampiran 1, dan didistribusikan kepada pejabat penilai, karyawan yang dinilai dan Departemen Personalia. Pengendalian pencapaian target dilaksanakan setiap 3 bulan sekali yang bertujuan untuk menggambarkan progres pencapaian target KPI (*Key Performance Indicator*) serta prestasi kerja unit kerja.

Berdasarkan prosedur yang telah dijelaskan, dalam penerapannya kegiatan Penetapan Sasaran Kinerja Individu (SKI) dilakukan sebagai berikut:

1. Koordinasi I

Penetapan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) oleh Direksi dan Komisaris

2. Koordinasi II

Dalam koordinasi II Direksi bersama dengan pejabat eselon I menyepakati target yang harus dicapai oleh pejabat eselon I sesuai dengan yang tercantum dalam RKAP dan atau memberikan penugasan-penugasan khusus kepada pejabat eselon I untuk hal-hal yang tidak tercantum dalam RKAP beserta kriteria penilaiannya.

Disamping itu direksi bersama dengan pejabat eselon 1 beserta kriteria penilaiannya. Selanjutnya target dan atau penugasan dan kompetensi beserta kriteria penilaiannya akan digunakan sebagai acuan kerja bagi pejabat eselon I selama 1 tahun.

3. Koordinasi III

Dalam koordinasi III pejabat eselon I bersama dengan pejabat eselon II menyepakati target dan kompetensi yang akan dinilai bagi pejabat eselon II beserta kriteria penilaiannya yang selanjutnya akan digunakan sebagai acuan kerja bagi pejabat eselon II selama 1 tahun.

4. Koordinasi IV

Dalam koordinasi IV pejabat eselon II bersama dengan Pejabat eselon III (termasuk Kasi Shift/Pengawas Shift) menyepakati target dan kompetensi yang akan dinilai bagi pejabat eselon III beserta kriteria penilaiannya yang selanjutnya akan digunakan sebagai acuan kerja bagi pejabat eselon III (termasuk Kasi Shift/Pengawas Shift) selama 1 tahun.

5. Koordinasi V

Dalam koordinasi V pejabat eselon III bersama dengan pejabat eselon IV menyepakati target dan kompetensi yang akan dinilai bagi pejabat eselon IV beserta kriteria penilaiannya yang selanjutnya akan digunakan sebagai acuan kerja pejabat eselon IV selama 1 tahun.

6. Koordinasi VI

Dalam koordinasi VI pejabat eselon IV bersama dengan Pejabat eselon V menyepakati target dan kompetensi yang akan dinilai bagi pejabat eselon V beserta kriteria penilaiannya yang selanjutnya akan digunakan sebagai acuan kerja selama 1 tahun.

7. Koordinasi VII

Dalam koordinasi VII Pejabat Eselon V bersama dengan pelaksana menyetujui target dan kompetensi yang akan dinilai bagi Pelaksana beserta kriteria penilaiannya yang selanjutnya akan digunakan sebagai acuan kerja selama 1 tahun.

b. Komunikasi kinerja, Bimbingan, dan Dokumentasi

Tahap komunikasi kinerja, bimbingan, dan dokumentasi dilakukan untuk mengkomunikasikan kendala yang dihadapi dan menyetujui tindakan yang perlu dilakukan. Hal ini dapat dilihat dalam hasil wawancara kepada Responden II, proses komunikasi kinerja, bimbingan, dan dokumentasi diterapkan sebagai berikut:

“Dalam perjalanan bekerja itu kan kadang-kadang kita ada hambatan, itu dikomunikasikan melalui bimbingan, dan harus melaporkan bimbingannya pada tengah tahun, pelaksanaan bimbingan tidak harus tengah tahun, misalnya pada bulan ke tiga atau keempat kita butuh bimbingan bisa dilakukan melalui teman, atau unit lain, atau atasan, atau baca-baca buku yang penting kita bisa mengatasi kerja sehari-hari, tapi pelaporannya harus tengah tahun pada bulan Juni – Juli yang dituliskan pada form bimbingan.”(Wawancara 26 Februari 2014).

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan dapat disimpulkan bahwa bimbingan merupakan proses komunikasi dua arah yang berkesinambungan antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai untuk mengkomunikasikan hambatan yang dihadapi dalam pencapaian target kerja yang ditetapkan sebelumnya dimana kegiatan bimbingan tersebut dilaporkan pada bulan Juni-Juli.

2.1 Tujuan bimbingan antara lain :

- a) Mengetahui perkembangan realisasi pencapaian target dan kompetensi yang sudah disepakati pada saat penetapan SKI.
- b) Membantu karyawan yang dinilai untuk mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam mencapai target dan kompetensi yang telah disepakati pada saat penetapan SKI.
- c) Memberikan bimbingan dan umpan balik untuk meningkatkan kompetensi dan membantu karyawan yang dinilai untuk mengatasi kendala yang dihadapi dalam mencapai target dan kompetensi yang telah disepakati pada saat penetapan SKI.
- d) Menyepakati revisi target dan kompetensi yang telah ditetapkan pada saat penetapan SKI apabila diperlukan.
- e) Menyepakati rencana tindak lanjut untuk mencapai target dan kompetensi yang telah ditetapkan.

2.2 Prinsip-prinsip dalam melakukan bimbingan :

- a) Saling menghargai.
- b) Mendengarkan dan menanggapi dengan empati.
- c) Berbagi informasi, pikiran, dan pendapat.
- d) Memberi dorongan dan dukungan kepada karyawan yang dinilai untuk menemukan penyelesaian atas masalahnya sendiri.

2.3 Tahapan dalam melakukan bimbingan antara lain :

- a) Menciptakan hubungan harmonis antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai

- b) Menyetujui apa yang akan dilakukan dan dicapai dalam bimbingan
- c) Melakukan diskusi untuk memberikan bimbingan dan umpan balik untuk meningkatkan kompetensi dan membantu karyawan yang dinilai dalam mengatasi kendala yang dihadapi dalam mencapai target dan kompetensi yang telah disepakati pada saat penetapan SKI
- d) Menyetujui program dan tindak lanjut kegiatan yang perlu dilakukan dalam mencapai target dan kompetensi yang telah disepakati
- e) Kesepakatan antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai yang diperoleh pada tahap bimbingan ini dituangkan dalam formulir bimbingan sesuai lampiran 2 dan didistribusikan kepada pejabat penilai, karyawan yang dinilai dan Departemen Personalia.

c. Penilaian Kinerja dan Evaluasi

Tahap penilaian kinerja dan evaluasi dilakukan untuk menilai sejauh mana sasaran kinerja telah dicapai dan evaluasi identifikasi faktor keberhasilan maupun kegagalan dalam pencapaian sasaran kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil wawancara dengan Responden II menjelaskan penilaian kinerja dan evaluasi diterapkan melalui pengisian formulir Penilaian Akhir Kinerja (PAK) yang dilakukan dengan proses sebagai berikut:

“...Pada akhir tahun dilakukan laporan hasil kinerja itu, kemudian dinilai, jadi PAK itu penilaian kita pada saat kerja, mulai awal Januari sampai akhir tahun termasuk target-targetnya, disiplin kerja, yang sesuai

dengan jabatan kerja dan kompetensi yang sudah ditetapkan". (Wawancara 26 Februari 2014).

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan Penilaian Akhir Kinerja (PAK) merupakan proses memberikan penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai dengan membandingkan antara rencana target yang telah ditetapkan dalam SKI atau bimbingan yang disepakati dengan realisasinya pada akhir periode penilaian. Penilaian Akhir Kinerja (PAK) dilakukan pada bulan Januari tahun berikutnya.

3.1 Prinsip-prinsip dalam Penilaian Kinerja

- a) Persiapan yang seksama
- b) *No surprise*
- c) Interaksi dua arah

3.2 Tahapan dalam Melaksanakan Penilaian Kinerja

- a) Penilaian akhir kinerja dilakukan pada bulan Januari tahun berikutnya terhadap pencapaian target dan kompetensi selama kurun waktu Januari – Desember berdasarkan kriteria penilaian yang telah disepakati pada saat penetapan SKI dan atau bimbingan.
- b) Hasil penilaian akhir dituangkan ke dalam formulir Penilaian Akhir Kinerja (PAK) sesuai Lampiran 3, dan didistribusikan kepada pejabat penilai, karyawan yang dinilai dan Departemen Personalia.

Penandatanganan formulir Sasaran Kinerja Individu (SKI) dan laporan pencapaian target SKI termasuk Bimbingan serta Penilaian Akhir Kinerja (PAK) ditetapkan sebagai berikut:

Tabel 5: Pejabat Penilai dan Karyawan yang Dinilai

Karyawan yang Dinilai	Pejabat Penilai	Atasan Pejabat Penilai
Eselon I	Direksi	-
Eselon II	Eselon I	Direksi
Eselon III	Eselon II	Eselon I
Eselon IV	Eselon III	Eselon II
Eselon V	Eselon IV	Eselon III
Pelaksana	Eselon V	Eselon IV
Karyawan Tugas Belajar	Manager Diklat	General Manager SDM

*Sumber: Pedoman Sistem Manajemen Kinerja
PT Petrokimia Gresik, 2014*

3.3 Kriteria Penilaian Target

- a) Kriteria penilaian target dapat didasarkan pada presentase progress penyelesaian, jumlah penyelesaian dan waktu penyelesaian
- b) Rentang nilai mulai dari 1 (terendah/terburuk) sampai dengan 4 (tertinggi/terbaik)
- c) Contoh kriteria penilaian target berdasarkan presentase progress penyelesaian:
 1. Selesai > 90% nilai = 4 ;
 2. Selesai > 75% - 90% nilai = 3 ;
 3. Selesai > 50% - 75% nilai = 2 ;
 4. Selesai kurang dari 50% nilai = 1.

3.4 Kriteria Penilaian Kompetensi

- a) Rentang nilai mulai dari 1 (terendah/terburuk) sampai dengan 4 (tertinggi/terbaik)
- b) *Hard Competence*
 1. Nilai 4 : mampu melaksanakan tugas sesuai kompetensinya

sebesar 90% s.d 100%.

2. Nilai 3 : mampu melaksanakan tugas sesuai kompetensinya sebesar 75% s.d 89%.
3. Nilai 2 : mampu melaksanakan tugas sesuai kompetensinya sebesar 60% s.d 74%.
4. Nilai 1 : mampu melaksanakan tugas sesuai kompetensinya sebesar 59% kebawah.

c) *Soft Competence*

1. Nilai 4 : memiliki level kompetensi sesuai kompetensinya sebesar 85% s.d 100%
2. Nilai 3 : mampu melaksanakan tugas sesuai kompetensinya sebesar 70% s.d < 85%
3. Nilai 2 : mampu melaksanakan tugas sesuai kompetensinya sebesar 55% s.d < 70%
4. Nilai 1 : mampu melaksanakan tugas sesuai kompetensinya sebesar < 55%

3.5 Kriteria Penilaian Akhir Kinerja (PAK)

- a) Pemberian nilai didasarkan atas kriteria penilaian yang telah disepakati pada saat penetapan SKI dan atau Bimbingan
- b) Pembobotan nilai dalam PAK :
 1. Prestasi Pencapaian Target : bobot 60%
 2. Prestasi Pencapaian Kompetensi : bobot 40%
- c) Deskripsi nilai dalam PAK :

1. A (sangat baik) : $> 3,6 - 4,0$
2. B (baik) : $> 3,2 - 3,6$ (promosi karyawan)
3. C (sedang) : $> 2,8 - 3,2$
4. D (kurang) : $\leq 2,8$

3.6 Penilaian kinerja dan evaluasi untuk unit kerja

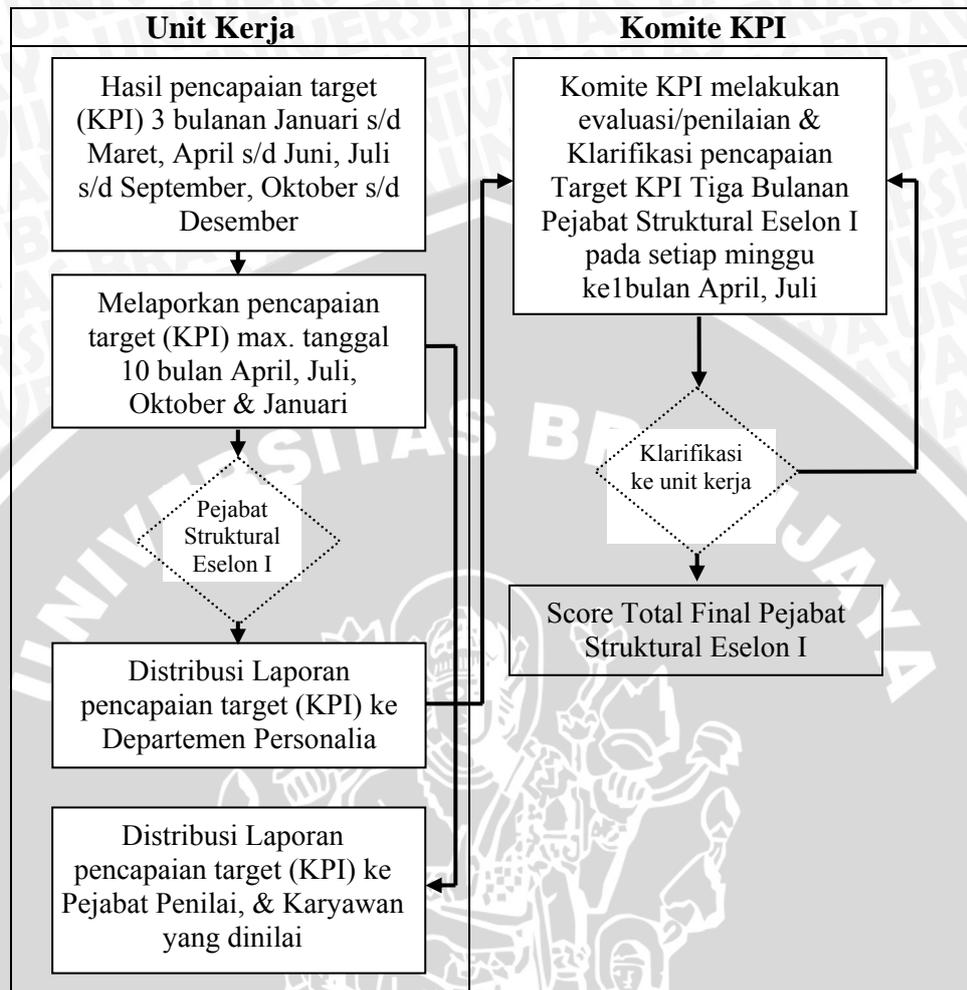
Tahap penilaian dan evaluasi juga dilakukan pada unit kerja. Proses pelaporan pencapaian target unit kerja itu sendiri dijelaskan oleh

Responden III sebagai berikut:

“KPI itu kan Key Performance Indicator untuk eselon I ke atas, sebenarnya cara pelaporannya pada prinsipnya itu sama seperti kita punya SKI cuman ini dilaporkan setiap 3 bulan sekali, jadi setiap departemen itu ada laporan triwulanan, kalau SKI individu itukan dilaporkan setahun sekali kalau yang ini tiga bulan sekali”.
(Wawancara 27 Februari 2014).

Berdasarkan penjelasan diatas, pelaksanaan pelaporan target unit kerja yang telah dicapai dapat dijelaskan secara lebih rinci dalam gambar sebagai berikut:





Gambar 12 : Proses Pelaporan Pencapaian Target

Sumber: Pedoman Sistem Manajemen Kinerja PT Petrokimia Gresik, 2014

a) Pelaporan pencapaian target pejabat struktural eselon I

Pencapaian target KPI (*Key Performance Indicator*) pejabat struktural eselon I dilaporkan setiap tiga bulan menggunakan formulir laporan pencapaian target KPI tiga bulanan, pada setiap awal bulan April, Juli, Oktober, dan Januari (paling lambat tanggal 10).

b) Penilaian pencapaian target pejabat struktural eselon I

Komite KPI melakukan evaluasi/penilaian pencapaian target KPI tiga bulanan pejabat struktural eselon I pada setiap minggu ke 1 bulan April, Juli, Oktober, dan Januari.

Bagi unit kerja setingkat Departemen yang langsung di bawah Direktur, maka penilaian pencapaian targetnya diatur sebagai berikut:

1. Pencapaian target didasarkan pada pencapaian target unit kerja itu sendiri, atau
2. Pencapaian target didasarkan pada pencapaian target rata-rata Direktorat atasannya.

d. Konsep Penerapan Kompetensi dalam Sistem Manajemen Kinerja

Kompetensi di PT Petrokimia Gresik merupakan karakteristik dasar individu yang dapat digunakan sebagai indikator untuk membedakan antara orang yang mampu mencapai kinerja yang unggul dan orang yang hanya mampu mencapai kinerja biasa-biasa saja dalam melaksanakan tugas di tempat kerjanya. Dalam diri seseorang kompetensi merupakan karakteristik individu yang sifatnya melekat dan stabil yang akan mengindikasikan perilaku kerja orang tersebut dalam berbagai situasi dan dalam kurun waktu yang panjang. Dalam hasil wawancara dengan Responden I juga mengutarakan sebagai berikut:

“...yang jelas perusahaan butuh mengidentifikasi kompetensinya, karena sebelumnya memang tidak diidentifikasi cuman pake KPI, akhirnya perusahaan merasa butuh untuk mengidentifikasi kompetensi, karena faktor yang menyebabkan orang sukses di pekerjaannya itu kan kompetensinya ada yang tinggi ada yang rendah, sebelumnya kalau memang tidak diidentifikasi kita tidak tahu siapa yang kompetensinya

tinggi siapa yang kompetensinya rendah siapa yang butuh diklat, akhirnya diterapkan sistem berbasis kompetensi, setelah penerapan itu makanya kompetensi perlu diidentifikasi perlu diukur, diidentifikasi departemen ini butuh kompetensi apa, level berapa.”. (Wawancara 17 Februari 2014)

Hasil wawancara diatas menginformasikan bahwa latar belakang perubahan untuk menerapkan berbasis kompetensi adalah perusahaan merasa perlu untuk mengidentifikasi kompetensi, sebelumnya perusahaan hanya berdasarkan KPI yang diturunkan menjadi target-target kerja. Oleh karena itu, sebagai langkah awal menuju penerapan *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM), PT Petrokimia Gresik telah menyusun kamus kompetensi. Sesuai dengan pernyataan dari Responden III, bahwa:

“PT Petrokimia Gresik sudah punya kamus kompetensi jabatan, dari kamus kompetensi tersebut setiap jabatan telah ditentukan apa yang harus kamu lakukan disini, apa kompetensi yang harus kamu punya, kemampuan apa yang harus kamu punya juga. Pada prinsipnya sudah ditentukan bagaimana setiap orang diperusahaan ini punya target yang mendukung pencapaian perusahaan.” (Wawancara 27 Februari 2014).

Berdasar kamus kompetensi tersebut dilakukan pemetaan kebutuhan kompetensi terhadap jabatan-jabatan yang ada pada struktur perusahaan perusahaan dan kebutuhan kompetensi terhadap individu pemegang jabatan, yang selanjutnya dituangkan dalam bentuk KKJ dan KI. Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) adalah kebutuhan kompetensi yang dipersyaratkan oleh suatu jabatan, sedangkan Kompetensi Individu (KI) adalah kebutuhan kompetensi yang dipersyaratkan oleh individu pemegang jabatan. Setiap perubahan yang terjadi pada kamus kompetensi tersebut berdampak pada perubahan KKJ dan KI, dan demikian sebaliknya. Kamus kompetensi yang disusun bersifat dinamis, masih dapat dikembangkan dan disesuaikan sejalan

dengan perkembangan lingkungan dan strategi bisnis dimasa yang akan datang.

4.1 Klasifikasi Kompetensi

Bedasarkan dampaknya terhadap kinerja, klasifikasi kompetensi di PT Petrokimia Gresik dibagi menjadi dua yaitu:

a) *Hard/Threshold Competence*

Hard competence terdiri dari pengetahuan dan keterampilan.

Kompetensi ini dibutuhkan seseorang sebagai syarat minimal untuk dapat bekerja dengan efektif, namun belum mengakibatkan individu tersebut memiliki kinerja unggul.

b) *Soft/Differentiating Competence*

Soft competence terdiri dari motif, sifat dan konsep diri.

Kompetensi ini dibutuhkan seseorang untuk menghasilkan kinerja unggul.

Bedasarkan tingkat kebutuhan perusahaan, kompetensi dibagi menjadi dua yaitu:

a) *Core Competence* (Kompetensi Inti)

Kompetensi inti adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh seluruh fungsi dalam perusahaan.

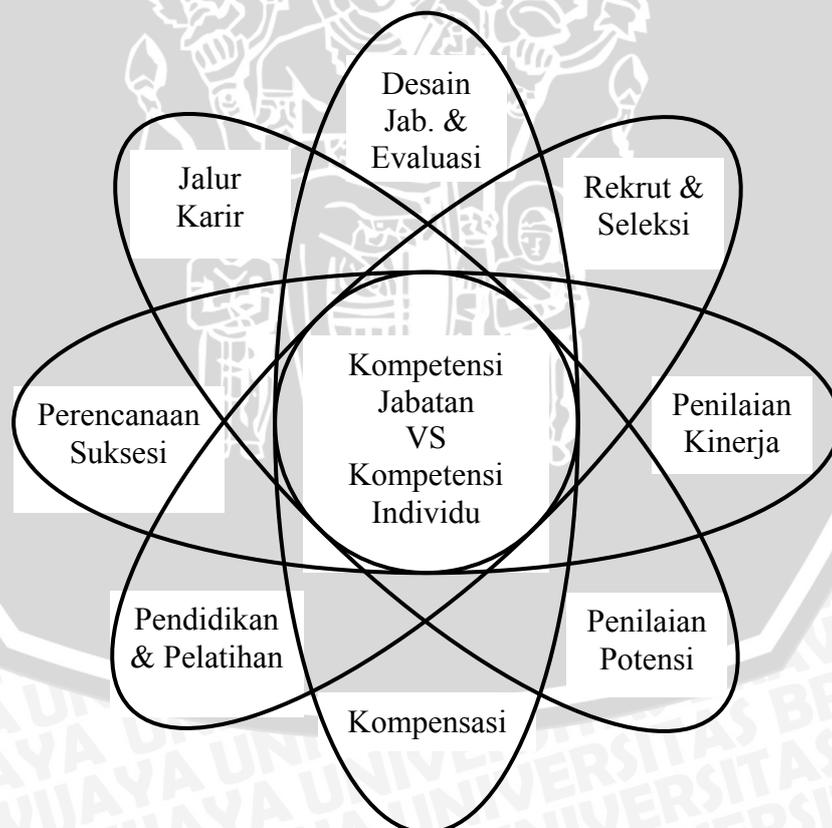
b) *Supporting Competence* (Kompetensi Pendukung)

Kompetensi pendukung adalah kompetensi yang dibutuhkan oleh fungsi-fungsi tertentu dalam perusahaan.

Gabungan antara Core Competence dan Supporting Competence disebut Corporate Competence (Kompetensi Perusahaan).

4.2 Penerapan Kompetensi

Telah dijelaskan bahwa CBHRM di PT Petrokimia Gresik merupakan sistem pengelolaan karyawan yang dalam penerapannya selalu menggunakan informasi tentang Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) dan Kebutuhan Kompetensi Individu (KI) sebagai dasar untuk menentukan kebijakan ketenagakerjaan. Secara skematik implementasi Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) dan Kebutuhan Kompetensi Individu (KI) dalam CBHRM dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Gambar 13 : Implementasi KKJ dan KI dalam CBHRM di PT Petrokimia Gresik

Sumber: Pedoman Kompetensi PT Petrokimia Gresik, 2014

Skema implementasi KKJ dan KI dalam CBHRM pada PT Petrokimia Gresik diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Hubungan KKJ dengan desain jabatan dan evaluasi jabatan serta kompesasi

Dalam kaitan dengan desain jabatan, KKJ ditetapkan sesuai dengan desain jabatan. Sedangkan dalam kaintannya dengan evaluasi jabatan, maka KKJ digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan evaluasi jabatan. Desain dan hasil evaluasi jabatan selanjutnya digunakan sebagai salah satu dasar untuk menentukan kompensasi masing-masing jabatan.

- b) Hubungan KKJ dengan rekrut dan seleksi karyawan serta program diklat

KKJ digunakan sebagai standar untuk merekrut dan menyeleksi calon pemegang jabatan dengan cara menilai kesesuaian anantara KI calon pemegang jabatan dan KKJ jabatan yang akan dipegangnya. Demikian halnya jika terjadi kesenjangan/gap antara KKJ dan KI sebagai hasil penilaian dari Sistem Manajemen Kinerja, maka gap ini akan digunakan untuk merancang program diklat bagi pemegang jabatan.

- c) Hubungan KKJ dengan proses penilaian kinerja dan perencanaan suksesi

KKJ digunakan sebagai salah satu standar dalam menilai kinerja karyawan dengan cara membandingkan KI yang telah dicapai dan

tuntutan KKJ pada jabatan yang dipegangnya. Hasil penilaian kinerja tersebut digunakan sebagai salah satu dasar untuk merancang program suksesi.

- d) Hubungan KKJ dan KI dengan jalur karir dan *assessment*/penilaian potensi karyawan

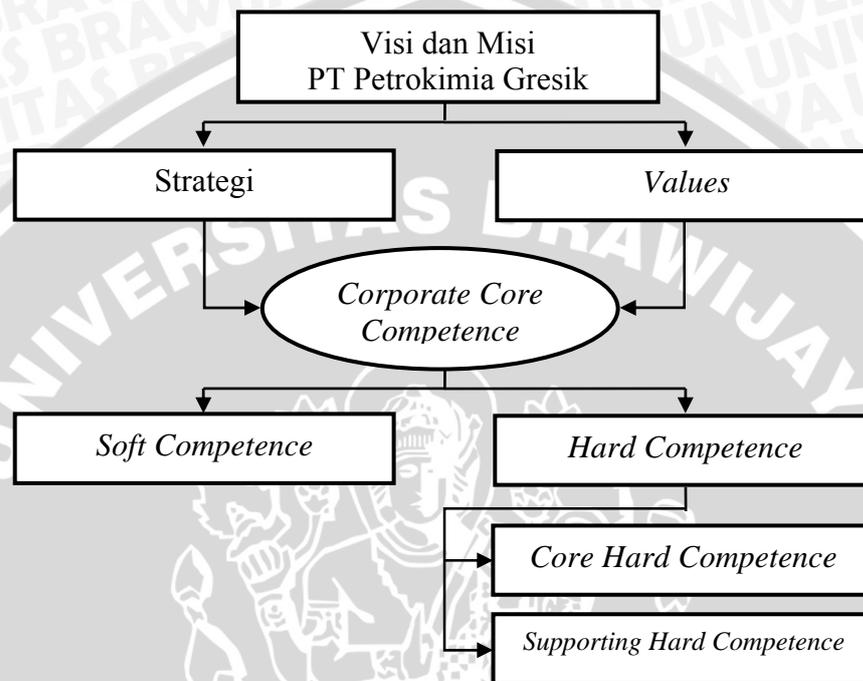
Kompetensi digunakan sebagai dasar untuk melakukan *assessment* individu karyawan. Hasil assesment berupa kompetensi individu (KI). Selanjutnya KI hasil *assessment* tersebut digunakan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi indivdu dengan KKJ pada lintasan karir jabatan yang dipegangnya.

4.3 Proses identifikasi Kompetensi di PT Petrokimia Gresik

Penentuan kebutuhan kompetensi jabatan tentunya mengalami proses identifikasi terlebih dahulu sehingga dapat diketahui kompetensi yang dibutuhkan dari setiap jabatan. Proses identifikasi kompetensi tersebut dijelaskan oleh Responden I, sebagai berikut:

“Alur identifikasi target itu perusahaan pasti menuju visi misi, untuk menuju itu tiap tahun kita punya target untuk menuju visi misi tersebut, sedangkan target perusahaan itu ada jangka panjang ada jangka pendek, untuk menuju visi itu diturunkan menjadi strategi, strategi jangka panjang di breakdown lagi jangka pendek yaitu target tahunan, dari target tahunan itu di breakdown ke masing-masing direktorat, kompartemen, ke departemen, ke bagian sampai ke individu, jadi semua kegiatan individu ini pada muaranya itu untuk tujuan jangka pendeknya, yang kalau tujuan jangka pendek itu sukses, pasti jangka panjangnya tercapai sesuai dengan strategi dan visi misi perusahaan, pencapaian strategi itu juga didukung oleh kompetensinya”. (Wawancara 17 Februari 2014)

Berdasarkan hal tersebut diatas proses identifikasi kompetensi perusahaan juga dapat dijelaskan secara skematik yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 14 : Proses Identifikasi Kompetensi
PT Petrokimia Gresik

Sumber: Pedoman Kompetensi PT Petrokimia Gresik, 2014

Proses identifikasi kompetensi di PT Petrokimia Gresik disusun secara *top down*. Dimulai dari visi dan misi perusahaan yang kemudian dijabarkan ke dalam *values* (nilai-nilai dasar) serta strategi perusahaan. Selaras dengan nilai-nilai dasar dan strategi perusahaan, maka digali dan dirumuskan kompetensi inti perusahaan (*Corporate Core Competence*). Selanjutnya *Corporate Core Competence* dijabarkan menjadi *Soft Competence* dan *Hard Competence*. Sedangkan *Hard Competence* diturunkan lagi menjadi *Core Hard Competence* dan *Supporting Hard Competence* (kompetensi bidang). Kemudian

dilakukan penyusunan untuk Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) dan kebutuhan Kompetensi Individu (KI) pada setiap jenis kompetensi yang dilaksanakan dengan cara:

1. Melaksanakan analisis jabatan untuk mengidentifikasi lingkup pekerjaan guna mengetahui jenis dan level kompetensi yang dipersyaratkan.
2. Menyusun draft Kebutuhan Kompetensi Jabatan.
3. Melakukan *expert panel*, untuk melaksanakan validasi draft KKJ dengan melibatkan pejabat yang kompeten dibidangnya.
4. Penyempurnaan akhir KKJ.

Tingkat penugasan kompetensi yang dipersyaratkan pada suatu posisi jabatan sesuai dengan tuntutan pekerjaannya dituangkan dalam *proficiency level*. Untuk *soft competence* dan *core hard competence* persyaratan *proficiency level* didasarkan pada *job level*/eselon jabatannya. Semakin tinggi *job level*/eselon jabatan semakin tinggi *proficiency level* yang dipersyaratkan. Sedangkan untuk *supporting hard competence* (kompetensi bidang) *proficiency level* didasarkan pada tuntutan pekerjaan pada posisinya.

Berikut merupakan *Soft Competence* dan *Hard Competence* beserta *proficiency level*nya yang digunakan dalam penyusunan KKJ meliputi:

a) *Core Soft Competence*

Core Soft Competence yang digunakan dalam penyusunan KKJ terdiri dari 5 yang dijelaskan dalam hasil wawancara dengan Responden IV bahwa:

“Komptensi itu ada 5 core soft competence yang merupakan turunan dari visi misinya PT Petrokimia Gresik, jadi pertama itu ada *achievement orientasi bagaimana prestasi kita*, kemudian *customer service bagaimana melayani pelanggan*, kemudian *impact influence bagaimana mempengaruhi orang lain*, kemudian *developing others bagaimana mendidik anak buah*, terus yang terakhir *team work*.” (Wawancara 17 Februari 2014).

Core Soft Competence tersebut dapat dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

1. *Achievement Orientation (ACH)* – Semangat untuk berprestasi
Merupakan derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya yang mendorong usaha untuk bekerja dengan lebih baik atau diatas standar.
2. *Customer Service Orientation (CSO)* – Orientasi pada kepuasan pelanggan
Merupakan keinginan untuk menolong atau melayani pelanggan, pelanggan adalah pengguna berikutnya atas suatu produk atau jasa yang dihasilkan.
3. *Impact and Influence (IMP)* – Mempengaruhi
Merupakan tindakan membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau mengesankan sehingga orang lain mau mendukung ide atau programnya.

4. *Developing Others* (DEV) – Mengembangkan orang lain

Merupakan keinginan untuk mengajar atau mendorong pengembangan orang lain.

5. *Teamwork and Cooperation* (TW) – Kerjasama kelompok

Merupakan dorongan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.

Secara umum model *proficiency level* untuk *core soft competence* menggunakan *level* minus (-) sampai dengan *level* 8. Penggambaran *level* tersebut disesuaikan dengan tingkat penguasaan serta kebutuhan dan penerapan masing-masing kompetensi sesuai dengan kebutuhan jabatannya.

Tabel 6: KKJ Core Soft Competence

No.	Eselon	Level Core Soft Competence				
		ACH	CSO	IMP	DEV	TW
1.	Eselon I	7	8	7	8	7
2.	Eselon II	6	6	6	6	6
3.	Eselon III	5	5	5	6	6
4.	Eselon IV	4	4	4	4	4
5.	Eselon V	4	3	4	3	4
6.	Pelaksana	3	2	3	-	3

Sumber: Pedoman Kompetensi PT Petrokimia Gresik, 2014

b) *Core Hard Competence*

Core Hard Competence yang digunakan dalam penyusunan KKJ terdiri dari 2 sesuai dengan hasil wawancara dengan Responden IV sebagai berikut:

“...Sekitar tahun 2011 itu ada tambahan kompetensi namanya *core hard competence*, terdiri dari *product knowledge* kemudian *SHE*”. (Wawancara 17 Februari 2014).

Core Hard Competence tersebut dapat dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

1. *Safely, Health, and Environment (SHE)*

Merupakan pengetahuan dan pemahaman tentang keselamatan dan kesehatan kerja serta lingkungan dalam setiap kegiatan operasional perusahaan.

2. *Product Knowledge*

Merupakan pengetahuan dan pemahaman tentang produk pupuk yang dihasilkan perusahaan.

Tabel 7: KkJ Core Hard Competence

No.	Eselon	Level Core Hard Competence	
		<i>Product Knowledge</i>	<i>Safety, Health & Environment</i>
1.	Eselon I	5	2
2.	Eselon II	5	2
3.	Eselon III	4	2
4.	Eselon IV	3	2
5.	Eselon V	2	2
6.	Pelaksana	1	1

Sumber: Pedoman Kompetensi PT Petrokimia Gresik, 2014

c) *Supporting Hard Competence*

Sedangkan untuk *Supporting Hard Competence* yang digunakan dalam penyusunan KkJ dijelaskan pula dalam hasil wawancara dengan Responden IV sebagai berikut:

“...Akhirnya ada perubahan lagi, ditambahkan lagi, namanya *supporting hard competency*, *supporting hard* itu adalah kompetensi yang mendukung dari unit kerja yang berbeda-beda,

misalnya saya di personalia supporting hardnya ngambil SMK, rekrut, sama kompetensi”. (Wawancara 17 Februari 2014)

Berdasarkan penjelasan tersebut *Supporting Hard Competence* dipilih dari jenis-jenis *Hard Competence* yang sudah tersusun untuk masing-masing unit kerja, dan ditentukan sesuai dengan tugas pokok jabatan dengan mempertimbangkan *output* utama jabatan. Untuk *proficiency level supporting hard competence* pada umumnya menggunakan 5 level yang menggambarkan kebutuhan dan penerapan kompetensi sesuai dengan unit kerja dan jabatannya, yaitu:

Level 1: Memiliki perilaku minimal dari standar yang ditetapkan, dan memahami dasar-dasar konsep serta mampu menerangkan prosedur dan tujuan/manfaat kompetensi yang dipersyaratkan.

Level 2: Memiliki perilaku sesuai dengan standar yang ditetapkan, dan mampu melakukan pekerjaan sesuai SOP (Standard Operating Procedure).

Level 3: Perilaku yang dimiliki dapat meningkatkan kinerja, dan mampu melakukan analisa serta mampu melakukan *problem solving/troblu shooting* jika terjadi permasalahan.

Level 4: Perilaku yang dimiliki dapat menentukan prioritas, dan mampu menciptakan, mengembangkan inovasi, mengintegrasikan konsep.

Level 5: Perilaku yang dimiliki dapat dijadikan contoh teladan, dan mampu menentukan kebijakan tentang penerapan kompetensi serta memiliki kemampuan yang handal di bidangnya (sebagai konsultan intern).

Sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi diterapkan bagi semua karyawan mulai pejabat eselon I sampai dengan pelaksana, tidak termasuk karyawan yang menjalani cuti di luar tanggungan perusahaan dengan jangka waktu satu tahun atau lebih. Penilaian kinerja bagi karyawan yang diperbantukan di anak perusahaan atau perusahaan patungan seperti: K3PG, Yayasan PT Petrokimia Gresik diatur tersendiri.

Penetapan kebijakan pengelolaan SDM berdasar prestasi kinerja dan Penilaian Akhir Kinerja (PAK). Prestasi kinerja dan Penilaian Akhir Kinerja (PAK) selanjutnya menjadi dasar penetapan kebijakan pengelolaan SDM, yang meliputi : penempatan, promosi, perencanaan karir, kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta penggajian atau remunerasi.

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

Didalam proses penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada PT Petrokimia Gresik ini, terdapat berbagai faktor yang dapat mendukung keberhasilan *output* yang diharapkan dari penerapan sistem tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan para tim pengelola sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik faktor pendukung tersebut diantaranya adalah kesadaran setiap karyawan untuk selalu disiplin mengumpulkan lembar

pengisian formulir SKI, bimbingan, serta PAKnya ke Departemen Personalia.

Senada dengan hasil wawancara dengan Responden III, bahwa:

“Kalau menurut saya faktor yang paling mendukung itu kesadaran setiap orang, kalau tidak ada perhatian tertentu orang cuman menganggapnya copy paste aja, atau gampang nanti mengumpulkan terakhir-terakhir, sebenarnya yang sulit disini salah satunya adalah masalah kedisiplinan, orang-orang sukanya numpuk belakang-belakang terus suka lupa, jadi kesadaran dari masing-masing individu itu yang paling mendorong.” (Wawancara, 27 Februari 2014)

Sedangkan menurut salah satu staf yang lain faktor yang mendukung dari penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik adalah keterlibatan setiap individu karyawan untuk dapat menyelesaikan setiap catatan menegenai kinerjanya. Setiap individu karyawan dari level yang paling rendah, harus mencatatkan kinerjanya mulai dari membuat Sasaran Kinerja Individu, membuat laporan bimbingan yang telah dilakukan, sampai pelaporan Penilaian Akhir Kinerja. Hal ini dikemukakan lebih lanjut oleh Responden I, sebagai berikut:

“Faktor yang paling penting sebenarnya keterlibatan, jadi kalau misalnya karyawan itu merasa dia harus mencatatkan kinerjanya, dia harus membuat target individu berdasarkan target departemennya, dan harus mencatatkan kompetensinya, jadi faktor yang paling penting itu keterlibatan karyawan yang didukung oleh atasan dari level yang paling rendah”. (Wawancara 17 Februari 2014)

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan dapat diketahui bahwa faktor yang mendukung dari penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik adalah keterlibatan dan kedisiplinan setiap individu karyawan untuk dapat melaksanakan pencatatan kinerjanya dengan baik dan menyelesaikannya dengan disiplin. Pencatatan kinerjanya dengan baik disini dimaksudkan dengan mencatat kinerjanya sesuai dengan

kaidah-kaidah pengisian formulir pelaporan yang telah ditetapkan dan mengumpulkan hasilnya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

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

PT Petrokimia Gresik dalam perjalanan penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi ini, tentunya dihadapkan dengan berbagai faktor yang juga dapat menghambat keberhasilan *output* yang diharapkan dari penerapan sistem ini. Faktor penghambat dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik dikemukakan oleh Responden I, sebagai berikut:

“...Kalau hambatannya itu sekarang penilainnya masih dari atasan langsung, dan atasannya itu biasanya tidak tega, misalnya kamu nilai kinerjanya harusnya jelek pasti tidak tega kalau dinilai D, C kecuali kalau pada kenyataannya memang sudah parah, jadi rata-rata nilai yang masuk pasti B, A dan kompetensi itu pasti tercapai, padahal challenge berbasis kompetensi itu kita cari gap, lah gap itu diapakan ? di training, ditugaskan, atau bagaimana, selama ini tantangannya disitu masih banyak yang seperti itu, tidak dinilai jelek, rata-rata nilainya bagus, jadi sulit diidentifikasi, sulit juga untuk dikaitkan di remunerasi”. (Wawancara 17 Februari 2014).

Lebih lanjut dikatakan oleh Responden II, bahwa:

“Hambatan yang sering terjadi itu keterlambatan dalam mengumpulkan PAK. Jadi misalnya kita memberi waktu pertengahan februari harus sudah mengumpulkan formulir PAK semua, namun kenyataannya banyak juga yang belum mengumpulkan sampai tanggal jatuh tempo itu, yang pada akhirnya akan mengakibatkan proses kenaikan golongan akan tertunda.” (Wawancara 26 Februari 2014).

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan faktor yang menghambat penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik adalah ketidak obyektifan karyawan yang menilai dalam memberikan penilaian akhir kinerja. Karyawan yang menilai seringkali memberikan

penilaian tidak berdasarkan fakta yang ada dilapangan namun berdasarkan penilaian secara hubungan pribadi karyawan yang menilai itu sendiri dengan karyawan yang dinilai. Hal ini mengakibatkan tim sulit mengidentifikasi mana karyawan yang benar-benar memiliki kompetensi unggul dan karyawan yang memiliki kompetensi biasa-biasa saja. Selain itu keterlambatan dalam pengumpulan PAK yang dapat mengakibatkan proses kenaikan jenjang karir akan tertunda. Karena keputusan kenaikan jenjang karir tersebut berdasarkan penilaian akhir kinerja individu yang bersangkutan.

C. Pembahasan

Berdasarkan data dari hasil penelitian yang diperoleh, peneliti berusaha untuk menganalisis dan menginterpretasikan data tersebut. Peneliti menggunakan metode kualitatif dimana metode ini ditujukan untuk menggambarkan bagaimana penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik, dan pada akhirnya dilakukan analisis data dan dapat diperoleh suatu kesimpulan yang sesungguhnya. Berikut adalah analisis dan interpretasi data yang dimaksud:

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 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 membatu 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 personil. 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.

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

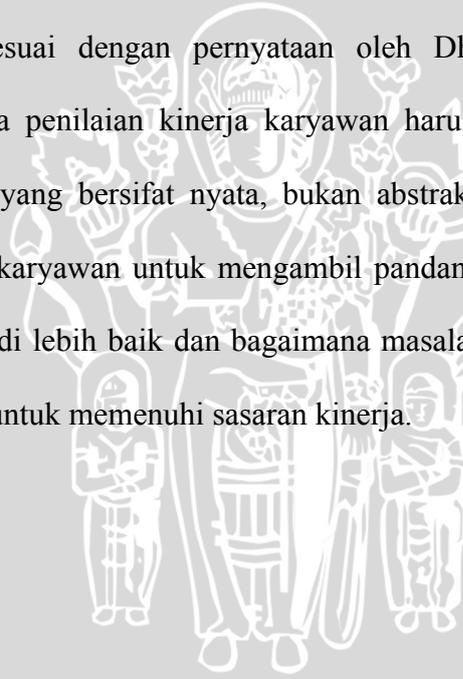
Berdasarkan penyajian data faktor yang mendukung dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada PT Petrokimia Gresik adalah kesadaran setiap karyawan untuk selalu disiplin mengumpulkan lembar pengisian formulir Sasaran Kinerja Individu (SKI), formulir Bimbingan, dan formulir Penilaian 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.

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

Berdasarkan penyajian data 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. 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.



BAB V

PENUTUP

Berdasarkan tujuan penelitian, peneliti mengungkapkan fakta yang dapat ditemui dan kemudian menganalisisnya berdasarkan teori yang relevan agar dapat memberikan hasil yang akurat. Dimana hal ini dilakukan dengan terlebih dahulu menguraikan data yang diperoleh tersebut dengan memberikan penilaian berdasarkan pada landasan teori yang relevan, kemudian dapat dilihat bahwa hal tersebut berkaitan erat. Data-data yang diuraikan dan diinterpretasikan adalah seluruh data yang berkaitan dengan penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada PT Petrokimia Gresik.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. 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. Dimana tahap proses sistem manajemen kinerja itu terdiri dari :

a. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dalam proses sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik. Dalam perencanaan kinerja telah ditentukan pejabat penilai dan karyawan yang dinilai 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. 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

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. Hasil dari proses komunikasi dan bimbingan yang berupa catatan-catatan yang perlu didokumentasikan pada formulir bimbingan sebagai referensi yang bermanfaat bagi peningkatan kinerja, dan mendukung pencapaian target kinerja yang telah disepakati dalam formulir SKI (Sasaran Kerja Individu).

c. Penilaian Kinerja dan Evaluasi

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. 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

Penerapan kompetensi dalam sistem manajemen kinerja pada PT Petrokimia Gresik dilakukan dengan identifikasi kompetensi dengan penyusunan kompetensi 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.

2. 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 menegenai kerjanya 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.

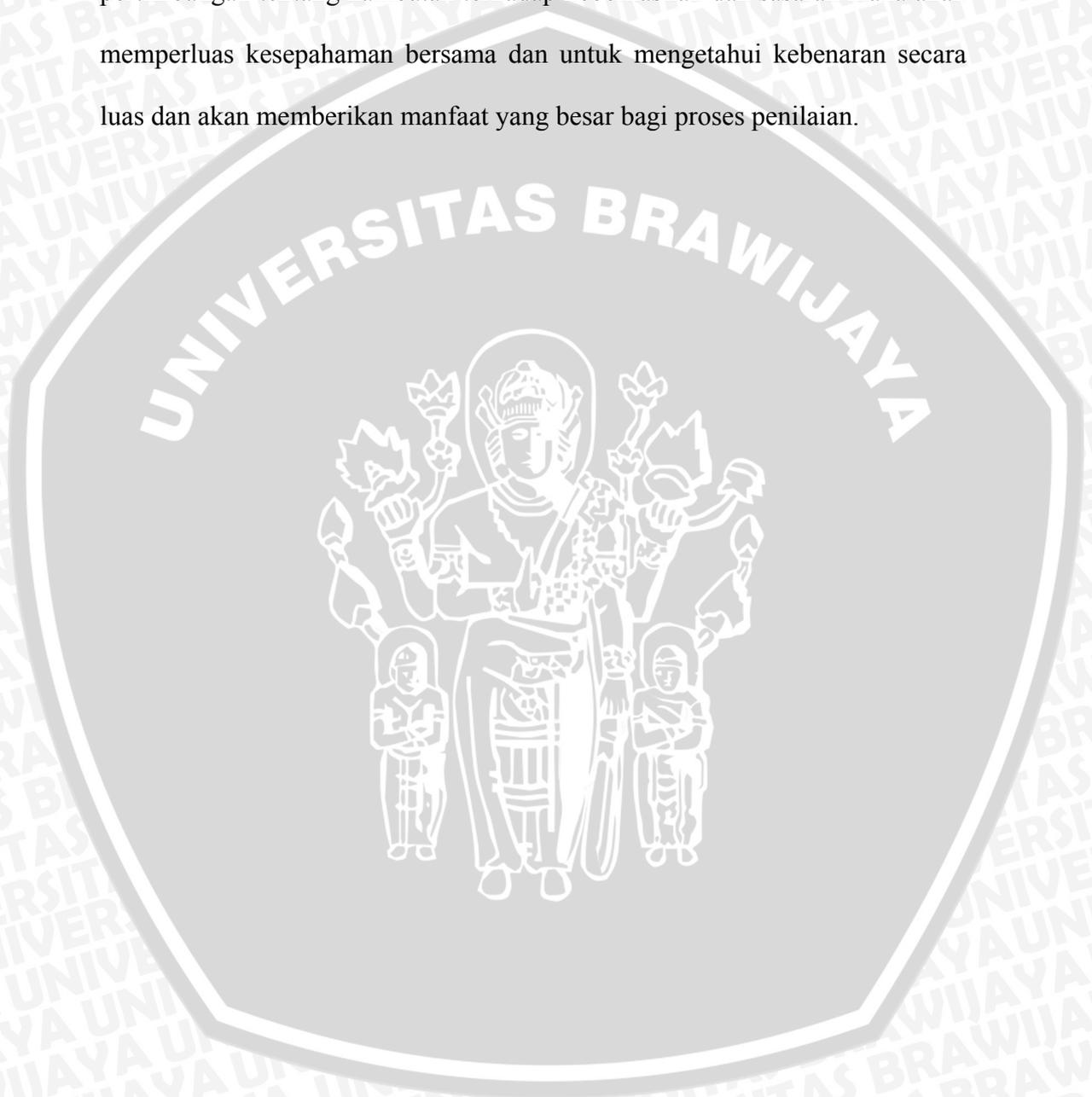
3. Faktor yang menghambat penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada PT Petrokimia Gresik adalah ketidak obyektifan pejabat penilai dalam memberikan Penilaian Akhir Kinerja (PAK). Pejabat penilai seringkali memberikan penilaian tidak berdasarkan fakta yang ada dilapangan, namun berdasarkan 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.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diajukan oleh peneliti yaitu:

1. 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.
2. Para manajer hendaknya didorong untuk mengambil peran pendukung mereka sebagaimana mestinya dan kesadaran bahwa proses mengelola kinerja adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh para manajer disepanjang tahun, bukan hanya suatu peristiwa tahunan yang diatur oleh Departemen Personalia.
3. 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

disuka dan tidak disuka, 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.



INSTRUMEN PENELITIAN

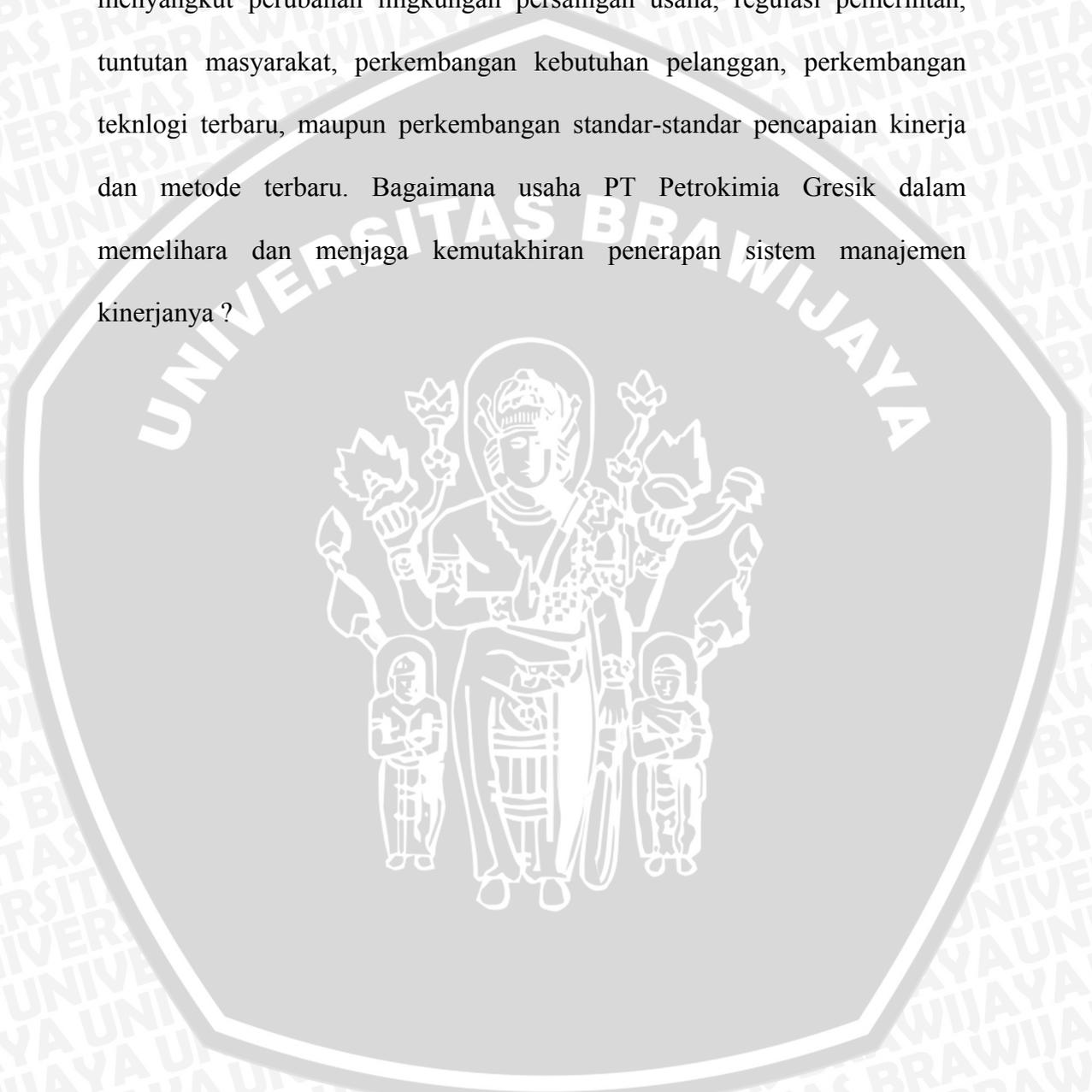
Panduan untuk Wawancara:

1. Apa yang menjadi dasar perancangan sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik?
2. Bagaimana tahap perancangan sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik?
3. Bagaimana mekanisme perancangan sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik yang dihubungkan dengan pengembangan visi perusahaan, pengembangan misi perusahaan, dan pengembangan strategi perusahaan?
4. Bagaimana kerangka kerja sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik?
5. Siapa saja pihak yang terlibat dalam pelaksanaan sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik?
6. Bagaimana mekanisme pembentukan tim yang ditugaskan dalam pelaksanaan sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik?
7. Adakah fasilitas yang disediakan untuk mendukung penerapan sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik?
8. Apa yang menjadi keluaran perusahaan dalam implementasi sistem manajemen kinerja tersebut secara finansial dan non finansial ?, sejauh ini apakah keluaran sudah memenuhi harapan ?
9. Bagaimana proses pengukuran kinerja, evaluasi hasil pengukuran, diagnosis dalam mengidentifikasi proses perbaikan, dan tindak lanjut yang harus

dilakukan dalam penerapan sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik ?

10. Bagaimana penerapan perencanaan kinerja pada sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik ?
11. Bagaimana penerapan komunikasi kinerja pada sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik ?
12. Bagaimana proses pengumpulan data, pengamatan, dan dokumentasi yang dilakukan pada sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik ?
13. Bagaimana proses evaluasi kinerja yang dilakukan pada sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik ?
14. Bagaimana proses analisis kinerja dan bimbingan yang dilakukan pada sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik ?
15. Apa yang menjadi faktor pendukung penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT Petrokimia Gresik ?
16. Apa yang menjadi faktor penghambat penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT Petrokimia Gresik ?
17. Solusi apa yang saat ini digunakan PT Petrokimia Gresik untuk mengatasi faktor penghambat tersebut ?
18. Bagaimana proses identifikasi kompetensi yang digunakan dalam penerapan sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik?
19. Apakah dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik selalu melakukan evaluasi ? seperti apa evaluasi yang dilakukan ? (evaluasi dari penerapan sistem itu sendiri)

20. Sistem manajemen kinerja yang dirancang haruslah bersifat dinamis dan selalu dijaga kemutakhirannya terhadap perkembangan terbaru, baik menyangkut perubahan lingkungan persaingan usaha, regulasi pemerintah, tuntutan masyarakat, perkembangan kebutuhan pelanggan, perkembangan teknologi terbaru, maupun perkembangan standar-standar pencapaian kinerja dan metode terbaru. Bagaimana usaha PT Petrokimia Gresik dalam memelihara dan menjaga kemutakhiran penerapan sistem manajemen kinerjanya ?



Formulir SASARAN KINERJA INDIVIDU (SKI)

Nama/NIK :	Jabatan :
Unit Kerja :	Tahun Periode Penilaian :

TARGET YANG HARUS DICAPAI				KOMPETENSI UNTUK MENUNJANG PENCAPAIAN TARGET			
No	RINCIAN TARGET	KRITERIA PENILAIAN	NILAI	No	RINCIAN KOMPETENSI DAN SASARAN PENGEMBANGANNYA	KRITERIA PENILAIAN	NILAI

Ditetapkan tanggal :

Keterangan

Karyawan Yang Dinilai

Pejabat Penilai

Atasan Pejabat Penilai

1. SKI ditetapkan pada bulan Januari
2. Target yang harus dicapai:
 - a. Mengacu RKAP yang telah ditetapkan oleh Direksi dan Komisaris dan atau penugasan-penugasan dari Direksi
 - b. Bisa berupa sasaran kerja, program kerja maupun standar kerja.
 - c. Kriteria Penilaian harus jelas dan dapat diukur.
3. Kompetensi untuk menunjang pencapaian target :
 - a. Rincian Kompetensi dan sasaran pengembangannya mengacu KKJ karyawan yang dinilai.
 - b. Kriteria Penilaian harus jelas dan dikaitkan dengan KKJ karyawan yang dinilai.
4. Nilai : rentang nilai mulai dari 1(terendah/terburuk) sampai dengan 4(tertinggi/terbaik).

Formulir BIMBINGAN

Nama/NIK :	Jabatan :
Unit Kerja :	Tahun Periode Penilaian :

TARGET YANG HARUS DICAPAI			KOMPETENSI UNTUK MENUNJANG PENCAPAIAN TARGET		
No.	EVALUASI PENCAPAIAN TARGET	PROGRAM TINDAK LANJUT	No	EVALUASI PENCAPAIAN KOMPETENSI	PROGRAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI

Ditetapkan tanggal :

Pejabat Yang Dinilai	Pejabat Penilai	Atasan Pejabat Penilai
----------------------	-----------------	------------------------

Keterangan:

1. Bimbingan formal wajib dilakukan pada bulan Juni.
2. Evaluasi pencapaian target : evaluasi realisasi pencapaian target dan kendala/masalah yang dihadapi, selama kurun waktu Januari s.d. Mei.
3. Program Tindak Lanjut : ada kesepakatan langka-langkah kongkrit untuk pencapaian target.
4. Evaluasi Pencapaian Kompetensi : evaluasi pencapaian kompetensi dan kendala/masalah yang dihadapi selama kurun waktu Januari s.d. Mei.
5. Program pengembangan kompetensi : ada kesepakatan tentang program pengembangan kompetensi individu karyawan yang dinilai untuk mengatasi gap kompetensi individu dengan KKJ karyawan yang dinilai.selama kurun waktu Januari s.d. Mei.

Formulir PENILAIAN AKHIR KINERJA (PAK)

Nama/NIK :	Jabatan :
Unit Kerja :	Tahun Periode Penilaian :

TARGET YANG HARUS DICAPAI				KOMPETENSI UNTUK MENUNJANG PENCAPAIAN TARGET			
No	RINCIAN TARGET	PRESTASI PENCAPAIAN TARGET	NILAI	No	RINCIAN KOMPETENSI DAN SASARAN PENGEMBANGANNYA	PRESTASI PENCAPAIAN KOMPETENSI	NILAI
		Total		Rekomendasi Pejabat Penilai :			Total
		Rata-rata				Rata-rata	
		Nilai Prestasi Pencapaian Target (Bobot = 70 % x rata-rata)				Nilai Prestasi Kompetensi Bobot (= 30 %) x rata-rata)	

Nilai PAK = Nilai Prestasi Pencapaian Target + Nilai Prestasi Kompetensi = Huruf :

Ditetapkan tanggal :			<p>Keterangan</p> <ol style="list-style-type: none"> PAK adalah penilaian akhir terhadap pencapaian target dan kompetensi yang disepakati dalam SKI dan atau Bimbingan, dilaksanakan pada bulan Januari Pemberian nilai didasarkan atas kriteria penilaian yang telah disepakati pada saat penetapan SKI dan atau Bimbingan. Diskripsi Nilai PAK Nilai PAK : > 3,6 – 4,0; Huruf : A: Sangat Baik. Nilai PAK : > 3,2 – 3,6; Huruf : B: Baik. Nilai PAK : > 2,8 – 3,2; Huruf : C: Sedang. Nilai PAK : ≤ 2,8: Huruf : D: Kurang.
Karyawan Yang Dinilai	Pejabat Penilai	Atasan Pejabat Penilai	

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta. (hal. 184-188)
- Amirin, Tatang M. 1992. *Pokok-Pokok Teori Sistem*. Jakarta: Rajawali Pers (hal. 24-28)
- Anwar, Chairul. 2012. *Revitalisasi Sistem Manajemen Kinerja Dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Publik Di PDAM Kabupaten Malang*. Tesis Magister Administrasi Publik. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Armstrong, Michael. 2003. *Strategic Human Resource Management, a Guide to Action*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer. (hal. 292-301)
- Bacal, Robert. 2001. *Performance Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. (hal. 30-48)
- Baron, Robert A and Greenberg, Jerald. 1990. *Behaviour in Organization Understanding and Managing The Human Side of Work*. Third edition. Boston: Ally and Bacon.
- Boulter, Nick, Murray Dalziel, and Jackie. 2003. *People and Competencies*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer. (hal. 39-51)
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia* ed.10. Jakarta Barat: PT Indeks. (hal. 322-355)
- Dharma, Surya. 2004. *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
- Kendall, Kenneth E, and Julie E. Kendall. 2006. *Analisis dan Perancangan Sistem*. Jakarta: PT Indeks. (hal. 34-64)
- 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. (hal. 255-279)

Simanjuntak, Pardamean. 2004. *Standar Kompetensi Nasional*.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.

Susilo, Heru. 2012. *Manajemen Kinerja dan Kompensasi*. Malang: UB Distance Learning.

Syamsi, Ibnu. 2004. *Efisiensi, Sistem, dan Prosedur Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara. (hal: 16-29)

Tim Media Industri, 2010, Hasil Positif dari Program Revitalisasi Industri Pupuk dan Gula. *Media Industri No. 03*, 8-10.

Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Jurnal :

Catano, Victor M; Darr, Wendy; Campbell, Catherine A. 2007. Performance Appraisal Of Behavior-Based Competencies: A Reliable And Valid Procedure. *Personel Psychology*, 60(1): 201 230.

Panda, Sitansu. 2012. Performance Management System in a Manufacturing Company : A Study from Employee Perspective. *Sumedha Journal of Management*, 1(4): 31 40.

Sahoo, Chandan Kumar; Jena, Sambedna. 2012. Organizational Performance Management System: Exploring The Manufacturing Sectors. *Industrial And Comercial Training*, 44(5): 296 302.

Trinanto, Novirwan. 2008. Manajemen Kinerja Sebagai Sebuah Sistem Dalam Meningkatkan Produktivitas Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1): 53 68.

Villar, Ana. 2010. Technological Strategic Alliances and Performance: The Mediating Effect of Knowledge-Based Competencies. *Journal of Strategic Management Education*, 6(1): 5 26.



PT PETROKIMIA GRESIK

Produsen pupuk terlengkap di Indonesia



KANTOR PUSAT :

Alamat : Jl. Jenderal Akmad Yani, Gresik 61119
Kotak Pos : 102 Gresik 61101
Telepon : (031) 3981811 - 3981814, 3982100, 3982200
Facsimile : (031) 3981722, 3982272
E-mail : pkg@petrokimia-gresik.com
Home Page : www.petrokimia-gresik.com

KANTOR PERWAKILAN :

Alamat : Jl. Tanah Abang III No. 16 Jakarta 10160
Kotak Pos : 1365 Jakarta 10000
Telepon : (021) 3446459, 3446645
Facsimile : (021) 3841994
E-mail : petrogrk@cbn.net.id
perjaka@petrokimia-gresik.com

PUSAT LAYANAN PELANGGAN :

Telepon Bebas Pulsa : 0800.1.636363 & 0800.1.888777
Facsimile : (031) 3979976
E-mail : layananpelanggan@petrokimia-gresik.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : 1943/NK.02.02/03/MI/2014

PT Petrokimia Gresik menerangkan bahwa mahasiswa tersebut dibawah ini :

- N a m a : *Ismania Hidayati*
- Nomor Induk : 105030200111054
- Program Studi : Ilmu Adm. Bisnis – FIA – Universitas Brawijaya

telah menyelesaikan kegiatan penelitian (pengambilan data) di PT Petrokimia Gresik pada tanggal 03/02/2014 s.d. 30/04/2014 dengan judul “ "Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi" ”.

Selama melakukan kegiatan penelitian, mahasiswa tersebut telah mematuhi peraturan perusahaan dan melaksanakan kegiatannya dengan baik.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Gresik, 02/06/2014

PT Petrokimia Gresik

gs. Manager Pendidikan dan Pelatihan



Ir. In Yudwiastuti

Kabag Penyelenggaraan & Evaluasi Diklat

CURRICULUM VITAE**DATA PRIBADI**

Nama : Ismania Hidayati
 Nomor Induk Mahasiswa : 105030200111054
 Tempat, Tanggal Lahir : Gresik, 4 September 1991
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Kewarganegaraan : Warga Negara Indonesia
 Agama : Islam
 Status : Belum Kawin
 No. Identitas : 3525144409910004
 Alamat Asal : Jl. Sunan Giri V/44 Kebomas, Gresik
 No. Kontak : 085649830305
 Email : missnea@rocketmail.com

**RIWAYAT PENDIDIKAN**

Tingkat Pendidikan	Tahun Belajar
SDN Kawisanyar I Gresik	1998 – 2004
SMP Muhammadiyah I Gresik	2004 – 2007
SMA Muhammadiyah I Gresik	2007 – 2010
S-1 Universitas Brawijaya Malang	2010 – 2014

PENGALAMAN ORGANISASI

Tahun	Jabatan	Kegiatan
2011	Staf Kementrian PSDM	Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi – Universitas Brawijaya Periode Tahun 2011
2011	DDM	PK2MU Raja Brawijaya 2011
2011	Mentor	PKK-MABA 2011, Fakultas Ilmu Administrasi – Universitas Brawijaya
2011	Bendahara Pelaksana	Kartini's Day Carnival
2010	Divisi Danus	Visual Art Photography Competition, Fakultas Ilmu Administrasi – Universitas Brawijaya

Demikian riwayat hidup ini saya buat dengan sebenarnya.