



SURAT KETERANGAN

Nomor: 019-Perpus/1555/FE-UNTAR/VIII/2023

Benar adanya bahwa Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara telah menerima dan mendokumentasikan hasil karya ilmiah dari:

Nama : Dr. Yusi Yusianto, S.E., M.E.
Jenis Karya : Modul Pengabdian Masyarakat
Tahun Karya : 2023
Judul : Manajemen Kinerja dan Kompetensi Karyawan

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

Jakarta, 21 Agustus 2023

Kasubbag Perpustakaan


M. Jarkasih, S.S., M.Hum

Lembaga

- Pembelajaran
- Kemahasiswaan dan Alumni
- Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat
- Penjaminan Mutu dan Sumber Daya
- Sistem Informasi dan Database

Fakultas

- Ekonomi dan Bisnis
- Hukum
- Teknik
- Kedokteran
- Psikologi
- Teknologi Informasi
- Seni Rupa dan Desain
- Ilmu Komunikasi
- Program Pascasarjana

Modul Pengabdian kepada Masyarakat

Manajemen Kinerja dan Kompetensi Karyawan



Yusi Yusianto
10198017

Program Studi S1 Manajemen
Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Tarumanagara
2023

Kata Pengantar

Meskipun istilah manajemen kinerja dan kompetensi merupakan istilah di dunia kerja, namun pemahaman atas istilah tersebut tampaknya perlu diperkenalkan di dunia pendidikan agar membentuk budaya etos kerja bagi pelajar maupun mahasiswa. Hal tersebut akan bermanfaat selain ketika kelak mereka bekerja, namun juga dalam aktivitas sehari-hari maupun dalam berorganisasi.

Dalam penyusunan modul ini, penulis mendapat berbagai dukungan, khususnya, dari pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara (FEB Untar). Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada Dekan FEB Untar, bapak Dr. Sawidji Widodoatmodjo, MM., MBA, Ketua Program Studi S1 Manajemen FEB Untar, bapak Franky Slamet, SE., MM, dan Sekretaris Program Studi S1 Manajemen FEB Untar, ibu Lydiawati Soeleiman, ST., MM. dan ibu RR. Kartika Nuringsih, SE., M.Si.

Harus diakui modul ini masih jauh dari sempurna, sehingga masih perlu diperbaiki untuk menyempurnakannya. Untuk itu, penulis mengharapkan berbagai masukan dari pembaca bagi kesempurnaan modul ini. Terima kasih.

Jakarta, Juni 2023

Yusi Yusianto, SE., ME

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi.....	ii
I. Pendahuluan.....	1
II. Manajemen Kinerja	3
II.1. Pengertian Manajemen Kinerja.....	3
II.2. Manfaat Pengukuran Kinerja.....	4
II.3. Strategi Manajemen Kinerja	5
III. Manajemen Kompetensi	6
III.1. Pengertian Manajemen Kompetensi	6
III.2. Mengintegrasikan Kompetensi dalam Pengambilan Keputusan	7
III.3. Tantangan dan Kendala dalam Manajemen Kompetensi Karyawan	8
III.4. Membangun Kompetensi Karyawan	9
III.5. Menilai Kompetensi Karyawan	11
III.6. Umpan Balik dan Pengembangan Berkelanjutan	12
III.7. Tantangan dan Kendala dalam Menilai Kinerja dan Kompetensi Karyawan	13
IV. Kuesioner dalam Menilai Kompetensi dan Kinerja	16
V. Kesimpulan	19
Daftar Pustaka.....	20

I. Pendahuluan

Sebelum tahun 1990-an, penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan sistem evaluasi (*evaluation system*) biasanya didasarkan pada sistem analisis pekerjaan yang berorientasi pada tugas (*task-oriented job analysis systems*) dan hanya berhubungan dengan tujuan organisasi atau profitabilitas. Sistem manajemen kinerja (*performance management systems*) menekankan hubungan antara perilaku individu dan strategi serta tujuan organisasi dengan menetapkan kinerja dalam konteks tujuan-tujuan tersebut. Keduanya mengkombinasikan analisis tugas tradisional dengan analisis pekerjaan strategis, memasukkan tujuan dan strategi organisasi dalam prosesnya.

Perbedaan antara manajemen kinerja (*performance management*) dan penilaian kinerja, antara lain, adalah sebagai berikut:

- a. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) biasanya dilakukan setahun sekali dan ditentukan oleh bagian pengelolaan sumber daya manusia; sedangkan, manajemen kinerja biasanya dilakukan pada interval yang jauh lebih sering dan dapat dilakukan oleh supervisor atau oleh bawahan.
- b. Sistem penilaian kinerja (*performance appraisal systems*) dikembangkan oleh bagian HRD dan diserahkan kepada manajer untuk digunakan dalam evaluasi bawahan; sistem manajemen kinerja (*performance management systems*) dikembangkan bersama oleh manajer dan karyawan yang selanjutnya dikirim kepada HRD.
- c. Umpan balik penilaian kinerja (*performance appraisal feedback*) terjadi sekali setiap tahun dan mengikuti proses penilaian; umpan balik manajemen kinerja terjadi ketika seorang supervisor atau bawahan merasa perlu untuk membicarakan mengenai ekspektasi dan kinerja.
- d. Dalam penilaian kinerja (*performance appraisal*), peran penilai untuk mencapai kesepakatan dengan karyawan yang dinilai mengenai tingkat efektivitas yang

ditampilkan dan untuk mengidentifikasi area perbaikan. Dalam manajemen kinerja (*performance management*), peran penilai adalah untuk memahami kriteria kinerja (*performance criteria*) dan membantu karyawan memahami bagaimana perilaku yang sesuai dengan kriteria tersebut, serta untuk mencari area peningkatan potensial. Dengan demikian, dalam manajemen kinerja, supervisor dan karyawan berusaha untuk sampai pada beberapa makna bersama tentang harapan dan nilai strategis dari harapan tersebut, daripada hanya mengklarifikasi arti dari area kinerja non-strategis dan definisi efektivitas di area tersebut.

- e. Dalam penilaian kinerja (*performance appraisal*), peran penilai adalah untuk menerima atau menolak evaluasi dan mengakui bidang-bidang yang perlu perbaikan; sedangkan dalam manajemen kinerja (*performance management*), peran penilai adalah untuk memahami kriteria kinerja dan memahami bagaimana perilakunya sesuai dengan kriteria tersebut.

II. Manajemen Kinerja

1. Pengertian Manajemen Kinerja

Sebelum membahas pengertian manajemen kinerja, tulisan ini akan diawali dengan pengertian manajemen dan kinerja. Secara sederhana, manajemen adalah proses menyelesaikan sesuatu, secara efektif dan efisien, dengan dan melalui orang lain. Suatu proses mengacu pada serangkaian kegiatan yang sedang berlangsung dan saling terkait. Ini mengacu pada kegiatan atau fungsi utama yang dilakukan manajer. Efisiensi dan efektivitas berkaitan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan dan bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan. Efisiensi berarti melakukan tugas dengan benar (“melakukan hal yang benar”) dan mendapatkan output paling banyak dari jumlah input paling sedikit. Efektivitas berarti “melakukan hal yang benar” dengan melakukan tugas-tugas kerja yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Efisiensi berkaitan dengan cara menyelesaikan sesuatu, efektivitas berkaitan dengan tujuan atau pencapaian tujuan organisasi. Meskipun efisiensi dan efektivitas berbeda, mereka saling terkait. Misalnya, lebih mudah untuk menjadi efektif jika kita mengabaikan efisiensi. Manajemen yang baik berkaitan dengan pencapaian tujuan (efektivitas) dan melakukannya seefisien mungkin.

Kinerja dapat didefinisikan dengan berbagai cara. Tulisan ini mengangkat dua pengertian kinerja. Menurut Mangkunegara (2005, hal 9), kinerja SDM merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya, Daryanto & Suryanto (2022), menyatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja merupakan hasil kerja karyawan, berapa pun hasilnya, tidak dimaknai dengan baik atau buruk, tinggi atau rendahnya hasil kerja seseorang. Dari kedua definisi tersebut, tampaknya, kinerja seorang pekerja dapat didefinisikan sebagai prestasi atau hasil atau capaian

kerja seorang pekerja, baik secara individu maupun tim, baik secara kuantitas maupun kualitas, dalam periode waktu tertentu.

Terdapat beberapa definisi manajemen kinerja. Pertama, Mangkunegara (2005, hal 10) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus-menerus oleh pimpinan kepada karyawannya, antara karyawan dengan atasan langsung. Kedua, Armstrong (Hery, 2020, hal 2) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses sistematis untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka kerja yang disepakati tentang tujuan yang terencana, standar, dan persyaratan kompetensinya. Ketiga, Daryanto & Suryanto (2022, hal 4) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan/peninjauan kinerja, penilaian kinerja, dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan. Dengan perkataan lain, manajemen kinerja merupakan suatu proses sistematis untuk meningkatkan kinerja individu dan tim dalam suatu kerangka kerja untuk mencapai kinerja organisasi yang sudah ditargetkan.

2. Manfaat Pengukuran kinerja

Dalam dunia kerja, manfaat pengukuran kinerja dapat digunakan untuk banyak tujuan, diantaranya, adalah:

- a. Sebagai data kinerja individu dan data tes untuk memprediksi keberhasilan kinerja.
- b. Sebagai profil kekuatan dan kelemahan kinerja, pengusaha dapat merancang serangkaian modul pelatihan atau pengalaman karyawan.

- c. Sebagai umpan balik kepada karyawan mengenai sejauh mana mereka memenuhi atau melampaui standar tersebut. Pada gilirannya, organisasi diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan tersebut.
- d. Sebagai masukan bagi organisasi dalam penentuan imbalan bagi karyawannya.
- e. Sebagai masukan bagi organisasi dalam menentukan karyawan mana yang paling cocok untuk ditempatkan pada satu pekerjaan tertentu.
- f. Sebagai masukan bagi organisasi dalam memberikan promosi bagi karyawannya.
- g. Sebagai masukan bagi organisasi dalam kebijakan pemutusan hubungan kerja (PHK) bagi karyawannya.

3. Strategi Manajemen Kinerja

Manajemen kompetensi karyawan juga harus terintegrasi dengan manajemen kinerja untuk mencapai hasil yang optimal. Manajemen kinerja melibatkan penetapan tujuan yang jelas, pemantauan kinerja secara teratur, umpan balik yang kontinyu, dan pengakuan atas pencapaian yang baik. Dalam konteks manajemen kompetensi, manajemen kinerja dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi karyawan, memberikan umpan balik yang relevan, dan mengukur kemajuan dalam pengembangan kompetensi.

III. Manajemen Kompetensi

1. Pengertian Manajemen Kompetensi

Sebagaimana definisi manajemen kinerja, maka manajemen kinerja tergantung pada penilaian dan pengembangan kompetensi individu dan tim. Dalam manajemen kinerja, tujuan dan standar kinerja ditetapkan berdasarkan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan tersebut. Selanjutnya, dalam proses penilaian kinerja, kompetensi individu atau tim dievaluasi untuk menentukan apakah mereka memenuhi standar kinerja yang ditetapkan. Jika terdapat kelemahan dalam kompetensi, tindakan pengembangan dapat diambil untuk meningkatkan atau mengisi kekurangan.

Kompetensi adalah karakteristik dan kemampuan yang perlu dimiliki oleh karyawan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas sesuai jabatannya. Kompetensi juga mencakup pengalaman dan prestasi yang dimiliki seseorang. Hubungan antara manajemen kinerja dan kompetensi adalah bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap dan tindakan. Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik dan sesuai dengan tugasnya akan cenderung memiliki kinerja yang baik pula. Oleh karena itu, manajemen kinerja perlu melakukan evaluasi berdasarkan kompetensi (*Competency Based Performance*) untuk mengukur dan meningkatkan kinerja karyawan. Manajemen kinerja juga perlu memberikan pelatihan, bimbingan, dan pengembangan kompetensi bagi karyawan agar dapat meningkatkan potensi dan kontribusi mereka bagi organisasi.

Manajemen kompetensi dapat membantu manajemen kinerja dengan mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan memastikan bahwa individu atau tim, manajemen kinerja dapat mengidentifikasi peluang pengembangan dan menetapkan tujuan pengembangan yang spesifik.

Dengan demikian, manajemen kinerja dan manajemen kompetensi saling terkait dan saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja menggunakan pendekatan kompetensi untuk menilai, mengembangkan, dan memperbaiki kinerja individu atau tim, sementara manajemen kompetensi membantu menentukan kompetensi yang diperlukan dan memberikan arah pengembangan yang tepat.

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, manajemen kompetensi karyawan menjadi krusial dalam upaya mencapai keunggulan organisasi. Kompetensi karyawan mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi yang mempengaruhi kinerja individu dan kontribusinya terhadap organisasi. Dalam tulisan ini, kita akan menjelajahi pentingnya manajemen kompetensi karyawan dan strategi yang dapat digunakan untuk membangun dan menilai kompetensi karyawan.

Manajemen kompetensi karyawan memiliki peran penting dalam pencapaian keunggulan organisasi. Dengan memiliki karyawan yang kompeten, organisasi dapat mengoptimalkan kinerja individu dan tim, meningkatkan kualitas produk dan layanan, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Manajemen kompetensi karyawan juga berkontribusi pada pengembangan potensi karyawan, motivasi, dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan retensi karyawan dan membangun budaya organisasi yang positif.

2. Mengintegrasikan Kompetensi dalam Pengambilan Keputusan

Manajemen kompetensi karyawan harus diintegrasikan dalam pengambilan keputusan sumber daya manusia (SDM), seperti rekrutmen, penempatan, promosi, dan pengembangan karir. Identifikasi dan penilaian kompetensi menjadi dasar penting dalam memilih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan posisi dan untuk memberikan peluang pengembangan yang tepat bagi karyawan yang ada. Dengan mengintegrasikan kompetensi dalam pengambilan

keputusan SDM, organisasi dapat memastikan kecocokan yang optimal antara kompetensi karyawan dan tuntutan pekerjaan.

Untuk mencapai keberhasilan dalam manajemen kompetensi karyawan, organisasi perlu menciptakan budaya yang mendukung dan kepemimpinan yang memprioritaskan pengembangan kompetensi. Budaya yang mendukung kompetensi mendorong pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi. Hal ini dapat dicapai dengan menciptakan lingkungan yang aman untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman, mendorong kolaborasi dan pertukaran ide, dan memberikan penghargaan atas upaya pengembangan kompetensi.

Selain itu, kepemimpinan juga memiliki peran yang penting dalam mendorong pengembangan kompetensi karyawan. Pemimpin harus menjadi contoh dalam pengembangan diri mereka sendiri dan memprioritaskan pengembangan kompetensi tim mereka. Pemimpin yang mendukung akan memberikan dukungan, sumber daya, dan kesempatan untuk pengembangan kompetensi karyawan. Mereka juga akan memberikan umpan balik dan panduan yang konstruktif untuk membantu karyawan dalam mengatasi tantangan dan mencapai kemajuan dalam pengembangan kompetensi.

3. Tantangan dan Kendala dalam Manajemen Kompetensi Karyawan

Meskipun manajemen kompetensi karyawan memiliki manfaat yang signifikan, ada beberapa tantangan dan kendala yang mungkin dihadapi dalam implementasinya. Beberapa tantangan tersebut meliputi:

- a. Identifikasi Kompetensi yang Tepat: Identifikasi kompetensi yang tepat membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang tuntutan pekerjaan dan kebutuhan organisasi. Tantangan ini dapat diatasi dengan melakukan analisis pekerjaan yang komprehensif dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan.

- b. Keterbatasan Sumber Daya: Implementasi program pengembangan kompetensi dapat menghadapi kendala sumber daya, baik dalam hal anggaran, waktu, atau tenaga kerja. Organisasi perlu memastikan alokasi sumber daya yang memadai untuk mendukung pengembangan kompetensi karyawan.
- c. Resistensi terhadap Perubahan: Pengembangan kompetensi karyawan sering melibatkan perubahan dalam kebiasaan kerja dan pola pikir. Resistensi terhadap perubahan dapat menjadi hambatan dalam mengadopsi praktik manajemen kompetensi. Penting untuk melibatkan karyawan dalam proses perubahan, memberikan pemahaman yang jelas tentang manfaatnya, dan memberikan dukungan yang diperlukan.

4. Membangun Kompetensi Karyawan

Untuk membangun kompetensi karyawan, organisasi perlu mengadopsi strategi yang terstruktur dan komprehensif. Pertama, identifikasi kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Ini melibatkan menentukan kompetensi inti yang relevan dengan posisi dan peran karyawan, serta kompetensi khusus yang dibutuhkan dalam konteks pekerjaan yang spesifik.

Setelah identifikasi kompetensi, organisasi dapat mengembangkan program pengembangan karyawan yang meliputi pelatihan, pembinaan, dan pengalaman kerja. Pelatihan dapat mencakup pengembangan keterampilan teknis dan kepemimpinan, pelatihan interpersonal, dan pengembangan pengetahuan khusus. Pembinaan dan mentoring juga dapat membantu karyawan dalam pengembangan kompetensi mereka dengan memberikan bimbingan, dukungan, dan umpan balik yang kontinyu.

Upaya untuk meningkatkan kompetensi karyawannya, perusahaan perlu melakukan berbagai program atau kegiatan yang dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Beberapa cara yang dapat dilakukan, antara lain:

- a. Memberi pelatihan keterampilan. Anda dapat memberikan pelatihan yang relevan dengan bidang pekerjaan dan kebutuhan karyawan, baik secara *offline* maupun *online* melalui media digital. Pelatihan ini dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja karyawan.
- b. Memberdayakan pekerjaan. Anda dapat memberikan tantangan dan variasi pekerjaan kepada karyawan agar mereka tidak merasa bosan dan termotivasi untuk belajar hal-hal baru. Job enrichment juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan kreativitas karyawan.
- c. Studi banding. Anda dapat mengirimkan karyawan untuk melakukan kunjungan atau observasi ke perusahaan atau organisasi lain yang memiliki praktik kerja yang baik dan inovatif. Studi banding dapat memberikan wawasan dan inspirasi baru bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensinya.
- d. Promosi. Anda dapat memberikan kesempatan kepada karyawan yang berprestasi untuk naik jabatan atau mendapatkan tugas yang lebih strategis. Promosi dapat memberikan penghargaan dan pengakuan atas kompetensi karyawan, sekaligus mendorong mereka untuk terus berkembang.
- e. Rotasi kerja. Anda dapat memindahkan karyawan dari satu posisi atau divisi ke posisi atau divisi lain yang berbeda. Rotasi kerja dapat membantu karyawan memperluas pengetahuan dan keterampilannya di berbagai bidang, serta meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitasnya.
- f. Membangun teamwork. Anda dapat mendorong karyawan untuk bekerja sama dalam tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki latar belakang, pengalaman, dan kompetensi yang beragam. Teamwork dapat meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan sinergi di antara karyawan, serta memungkinkan mereka saling belajar dan berbagi pengetahuan.

- g. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Anda dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, nyaman, dan mendukung bagi karyawan. Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan, motivasi, dan loyalitas karyawan, serta mengurangi stres dan konflik.
- h. Melakukan kegiatan di luar rutinitas. Anda dapat mengadakan kegiatan yang bersifat rekreasi, sosial, atau edukatif bagi karyawan di luar jam kerja. Kegiatan ini dapat meningkatkan semangat, kebersamaan, dan kesejahteraan karyawan, serta memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengembangkan minat dan bakatnya di luar pekerjaan.
- i. Pengembangan diri karyawan. Anda dapat mendorong karyawan untuk melakukan pengembangan diri secara mandiri dengan cara membaca buku, mengikuti kursus online, menghadiri seminar atau webinar, atau bergabung dengan komunitas profesional. Personal development dapat meningkatkan inisiatif, rasa percaya diri, dan kompetensi karyawan.

5. Menilai Kompetensi Karyawan

Proses penilaian kompetensi karyawan penting untuk mengevaluasi keberhasilan program pengembangan dan memahami keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan. Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk menilai kompetensi karyawan, antara lain:

- a. Evaluasi Kinerja: Evaluasi kinerja dapat mencakup penggunaan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPIs*) dan skala penilaian untuk mengukur pencapaian tujuan kerja dan kemajuan karyawan dalam mengembangkan kompetensi mereka. Masuk dalam penilaian kompetensi melalui evaluasi kinerja adalah peranan karyawan

dalam keuangan atau anggaran perusahaan, serta peranannya dalam pencapaian tujuan Perusahaan (*management by objective*).

- b. Penilaian 360 Derajat: Metode ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai pihak yang bekerja sama dengan karyawan, termasuk rekan kerja, atasan, dan bawahan. Penilaian 360 derajat memberikan gambaran yang lebih holistik tentang kompetensi karyawan dan membantu mengidentifikasi area pengembangan potensial.
- c. Tes Pengetahuan dan Keterampilan: Tes pengetahuan dan keterampilan dapat digunakan untuk mengukur pemahaman dan penguasaan karyawan terhadap pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Tes ini dapat juga dilakukan dalam bentuk pengamatan di lapangan oleh seorang atau tim penilai (*field review*). Metode ini adalah metode yang melibatkan observasi langsung terhadap kinerja karyawan di lapangan oleh seorang penilai yang ahli di bidangnya. Observasi ini dapat memberikan informasi tentang bagaimana karyawan menerapkan kompetensinya dalam situasi nyata. Selain itu, tes ini juga dapat diberikan dalam bentuk studi kasus dan simulasi. Metode ini memberikan situasi nyata atau simulasi tugas dan tantangan pekerjaan kepada karyawan untuk mengamati kemampuan mereka dalam menghadapi situasi tersebut.

6. Umpan Balik dan Pengembangan Berkelanjutan

Setelah proses penilaian kompetensi, penting untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan. Umpan balik yang efektif dapat membantu karyawan memahami kekuatan dan kelemahan mereka dalam hal kompetensi, serta memberikan arahan untuk pengembangan selanjutnya. Umpan balik harus disampaikan dengan jelas, objektif, dan fokus

pada perbaikan, serta disertai dengan saran dan dukungan untuk membantu karyawan dalam pengembangan kompetensinya.

Selanjutnya, pengembangan kompetensi karyawan harus menjadi proses berkelanjutan. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan pengembangan, termasuk memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pelatihan, mendapatkan pengalaman kerja yang beragam, dan memperoleh umpan balik yang terus-menerus. Program pengembangan yang berkelanjutan akan memastikan bahwa karyawan terus meningkatkan kompetensi mereka sesuai dengan perubahan tuntutan bisnis.

7. Tantangan dan Kendala Dalam Menilai Kinerja dan Kompetensi Karyawan

Tantangan yang mungkin dihadapi dalam menilai kinerja karyawan dan kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Penurunan tingkat produktivitas. Kinerja dan kompetensi karyawan sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan. Jika karyawan mengalami penurunan kinerja atau kompetensi, maka produktivitas perusahaan juga akan menurun. Oleh karena itu, HRD perlu melakukan evaluasi secara rutin dan memberikan *feedback*, bimbingan, dan dukungan yang diperlukan kepada karyawan.
- b. Jumlah dan kualitas sumber daya manusia. Kinerja dan kompetensi karyawan juga dipengaruhi oleh jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang tersedia di perusahaan. Jika perusahaan kekurangan SDM yang berkualitas, maka kinerja dan
- c. kompetensi karyawan juga akan terganggu. Oleh karena itu, HRD perlu melakukan rekrutmen yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan posisi dan standar kompetensi yang ditetapkan.
- d. Masalah komunikasi. Komunikasi yang baik adalah salah satu faktor penting dalam menilai kinerja dan kompetensi karyawan. Jika komunikasi antara atasan, rekan kerja,

dan bawahan tidak lancar, maka akan terjadi kesalahpahaman, konflik, atau miss informasi yang dapat mengganggu kinerja dan kompetensi karyawan. Oleh karena itu, HRD perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, dan mendukung bagi karyawan, serta mengadakan kegiatan yang dapat meningkatkan komunikasi di perusahaan.

- e. Kemampuan bekerja sama. Kerja sama yang baik juga merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kinerja dan kompetensi karyawan. Jika karyawan tidak mampu bekerja sama dengan tim atau lintas divisi, maka akan sulit untuk mencapai tujuan bersama atau menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Oleh karena itu, HRD perlu mendorong karyawan untuk memiliki sikap yang kooperatif dan saling mendukung dalam tim, serta memberikan pelatihan atau simulasi yang dapat meningkatkan kemampuan kerja sama karyawan.
- f. Tekanan kerja. Tekanan kerja adalah hal yang tidak dapat dihindari dalam dunia kerja. Jika karyawan tidak mampu menangani tekanan kerja dengan baik, maka akan berdampak negatif pada kinerja dan kompetensi mereka. Oleh karena itu, HRD perlu memberikan hak dan kewajiban yang seimbang kepada karyawan, serta memberikan fasilitas atau kegiatan yang dapat mengurangi stres atau tekanan kerja bagi karyawan.
- g. Pengukuran kinerja dan kompetensi. Kinerja dan kompetensi karyawan adalah hal yang abstrak dan sulit untuk diukur secara objektif. Jika HRD tidak memiliki metode atau alat yang tepat untuk mengukur kinerja dan kompetensi karyawan, maka akan sulit untuk memberikan penilaian yang akurat, valid, dan adil. Oleh karena itu, HRD perlu memilih metode atau alat yang sesuai dengan jenis pekerjaan, standar kompetensi, dan tujuan penilaian yang ingin dicapai.
- h. Penilaian kinerja dan kompetensi karyawan. Penilaian kinerja dan kompetensi karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor subjektif atau kesalahan yang

dilakukan oleh penilai. Misalnya, penilai dapat memiliki preferensi atau prasangka terhadap karyawan tertentu, penilai dapat terpengaruh oleh kesan pertama atau terakhir dari karyawan, penilai dapat menggunakan standar yang berbeda-beda untuk setiap karyawan, penilai dapat membuat kesalahan dalam menginterpretasikan data atau informasi tentang kinerja dan kompetensi karyawan. Oleh karena itu, HRD perlu melakukan pelatihan atau bimbingan kepada penilai agar dapat melakukan penilaian dengan objektif, profesional, dan transparan.

IV. Kuesioner dalam Menilai Kompetensi dan Kinerja

Beberapa contoh pernyataan yang dapat diajukan dalam suatu kuesioner untuk menilai kompetensi dan kinerja karyawan:

1. Saya memiliki pengetahuan yang cukup tentang pekerjaan saya.
2. Saya memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas saya dengan baik.
3. Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kompetensi saya melalui pembelajaran dan pengembangan diri.
4. Saya mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang terjadi.
5. Saya mampu berkomunikasi dengan efektif dan profesional dengan rekan kerja, atasan, dan pelanggan.
6. Saya mampu bekerja sama dengan tim dalam mencapai tujuan bersama.
7. Saya mampu menunjukkan inisiatif dan kreativitas dalam menyelesaikan masalah atau tantangan kerja.
8. Saya mampu mengambil keputusan yang tepat dan bertanggung jawab atas hasilnya.
9. Saya mampu mengelola waktu dan sumber daya dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan saya.
10. Saya mampu menghadapi tekanan dan stres kerja dengan positif dan produktif.
11. Saya selalu berusaha untuk memberikan hasil kerja yang berkualitas dan memenuhi standar perusahaan.
12. Saya selalu berusaha untuk mencapai atau melebihi target atau sasaran yang telah ditetapkan.
13. Saya selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan internal maupun eksternal.

14. Saya selalu berusaha untuk memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dan lingkungan sekitar.
15. Saya selalu berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dan etika perusahaan.
16. Saya mendapatkan dukungan dan bimbingan yang cukup dari atasan saya dalam menjalankan pekerjaan saya.
17. Saya mendapatkan umpan balik yang konstruktif dan bermanfaat dari atasan saya tentang kinerja saya.
18. Saya mendapatkan penghargaan dan pengakuan yang adil dan sesuai dari atasan saya atas prestasi saya.
19. Saya mendapatkan kesempatan yang cukup untuk mengembangkan karir dan potensi saya di perusahaan ini.
20. Saya merasa puas dan termotivasi dengan pekerjaan saya saat ini.
21. Atasan saya memiliki kompetensi yang baik dalam bidangnya dan menjadi contoh bagi saya.
22. Atasan saya memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik dan mampu menginspirasi saya.
23. Atasan saya memiliki komunikasi yang baik dan mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan saya.
24. Atasan saya memiliki sikap yang adil dan objektif dalam menilai kinerja saya dan rekan kerja lainnya.
25. Atasan saya memiliki visi dan misi yang jelas dan mampu menyampaikannya kepada saya dan rekan kerja lainnya.
26. Rekan kerja saya memiliki kompetensi yang baik dalam bidangnya dan menjadi mitra kerja yang baik bagi saya.
27. Rekan kerja saya memiliki sikap yang kooperatif dan saling mendukung dalam tim.

28. Rekan kerja saya memiliki komunikasi yang baik dan mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan saya.
29. Rekan kerja saya memiliki sikap yang jujur, bertanggung jawab, dan profesional dalam bekerja.
30. Rekan kerja saya memiliki sikap yang positif, antusias, dan bersemangat dalam bekerja.

V. Kesimpulan

Manajemen kinerja dan kompetensi karyawan memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai keunggulan organisasi. Dengan membangun dan menilai kompetensi karyawan secara efektif, organisasi dapat meningkatkan kualitas kinerja individu dan tim, memperkuat daya saing, dan membangun budaya kerja yang positif. Penting untuk mengadopsi strategi yang terstruktur dalam membangun kompetensi karyawan, serta menggunakan metode penilaian yang tepat untuk mengukur kemajuan dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan. Dengan integrasi manajemen kompetensi dalam pengambilan keputusan SDM, menciptakan budaya dan kepemimpinan yang mendukung, serta mengatasi tantangan yang mungkin muncul, organisasi dapat memanfaatkan potensi karyawan secara maksimal dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

Daftar Pustaka

- Daryanto & Suryanto, B., (2022). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Hery, (2020). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Mangkunegara, A. A. A. P., (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M., (2013). *Fundamental of Management: Essential Concepts and Applications*. 8th edition. NJ; Pearson

Modul Pengabdian kepada Masyarakat

Manajemen Kinerja dan Kompetensi Karyawan



Yusi Yusianto
10198017

Program Studi S1 Manajemen
Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Tarumanagara
2023

Kata Pengantar

Meskipun istilah manajemen kinerja dan kompetensi merupakan istilah di dunia kerja, namun pemahaman atas istilah tersebut tampaknya perlu diperkenalkan di dunia pendidikan agar membentuk budaya etos kerja bagi pelajar maupun mahasiswa. Hal tersebut akan bermanfaat selain ketika kelak mereka bekerja, namun juga dalam aktivitas sehari-hari maupun dalam berorganisasi.

Dalam penyusunan modul ini, penulis mendapat berbagai dukungan, khususnya, dari pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara (FEB Untar). Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada Dekan FEB Untar, bapak Dr. Sawidji Widodoatmodjo, MM., MBA, Ketua Program Studi S1 Manajemen FEB Untar, bapak Franky Slamet, SE., MM, dan Sekretaris Program Studi S1 Manajemen FEB Untar, ibu Lydiawati Soeleiman, ST., MM. dan ibu RR. Kartika Nuringsih, SE., M.Si.

Harus diakui modul ini masih jauh dari sempurna, sehingga masih perlu diperbaiki untuk menyempurnakannya. Untuk itu, penulis mengharapkan berbagai masukan dari pembaca bagi kesempurnaan modul ini. Terima kasih.

Jakarta, Juni 2023

Yusi Yusianto, SE., ME

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi.....	ii
I. Pendahuluan.....	1
II. Manajemen Kinerja	3
II.1. Pengertian Manajemen Kinerja.....	3
II.2. Manfaat Pengukuran Kinerja.....	4
II.3. Strategi Manajemen Kinerja	5
III. Manajemen Kompetensi	6
III.1. Pengertian Manajemen Kompetensi	6
III.2. Mengintegrasikan Kompetensi dalam Pengambilan Keputusan	7
III.3. Tantangan dan Kendala dalam Manajemen Kompetensi Karyawan	8
III.4. Membangun Kompetensi Karyawan	9
III.5. Menilai Kompetensi Karyawan	11
III.6. Umpan Balik dan Pengembangan Berkelanjutan	12
III.7. Tantangan dan Kendala dalam Menilai Kinerja dan Kompetensi Karyawan	13
IV. Kuesioner dalam Menilai Kompetensi dan Kinerja	16
V. Kesimpulan	19
Daftar Pustaka.....	20

I. Pendahuluan

Sebelum tahun 1990-an, penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan sistem evaluasi (*evaluation system*) biasanya didasarkan pada sistem analisis pekerjaan yang berorientasi pada tugas (*task-oriented job analysis systems*) dan hanya berhubungan dengan tujuan organisasi atau profitabilitas. Sistem manajemen kinerja (*performance management systems*) menekankan hubungan antara perilaku individu dan strategi serta tujuan organisasi dengan menetapkan kinerja dalam konteks tujuan-tujuan tersebut. Keduanya mengkombinasikan analisis tugas tradisional dengan analisis pekerjaan strategis, memasukkan tujuan dan strategi organisasi dalam prosesnya.

Perbedaan antara manajemen kinerja (*performance management*) dan penilaian kinerja, antara lain, adalah sebagai berikut:

- a. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) biasanya dilakukan setahun sekali dan ditentukan oleh bagian pengelolaan sumber daya manusia; sedangkan, manajemen kinerja biasanya dilakukan pada interval yang jauh lebih sering dan dapat dilakukan oleh supervisor atau oleh bawahan.
- b. Sistem penilaian kinerja (*performance appraisal systems*) dikembangkan oleh bagian HRD dan diserahkan kepada manajer untuk digunakan dalam evaluasi bawahan; sistem manajemen kinerja (*performance management systems*) dikembangkan bersama oleh manajer dan karyawan yang selanjutnya dikirim kepada HRD.
- c. Umpan balik penilaian kinerja (*performance appraisal feedback*) terjadi sekali setiap tahun dan mengikuti proses penilaian; umpan balik manajemen kinerja terjadi ketika seorang supervisor atau bawahan merasa perlu untuk membicarakan mengenai ekspektasi dan kinerja.
- d. Dalam penilaian kinerja (*performance appraisal*), peran penilai untuk mencapai kesepakatan dengan karyawan yang dinilai mengenai tingkat efektivitas yang

ditampilkan dan untuk mengidentifikasi area perbaikan. Dalam manajemen kinerja (*performance management*), peran penilai adalah untuk memahami kriteria kinerja (*performance criteria*) dan membantu karyawan memahami bagaimana perilaku yang sesuai dengan kriteria tersebut, serta untuk mencari area peningkatan potensial. Dengan demikian, dalam manajemen kinerja, supervisor dan karyawan berusaha untuk sampai pada beberapa makna bersama tentang harapan dan nilai strategis dari harapan tersebut, daripada hanya mengklarifikasi arti dari area kinerja non-strategis dan definisi efektivitas di area tersebut.

- e. Dalam penilaian kinerja (*performance appraisal*), peran penilai adalah untuk menerima atau menolak evaluasi dan mengakui bidang-bidang yang perlu perbaikan; sedangkan dalam manajemen kinerja (*performance management*), peran penilai adalah untuk memahami kriteria kinerja dan memahami bagaimana perilakunya sesuai dengan kriteria tersebut.

II. Manajemen Kinerja

1. Pengertian Manajemen Kinerja

Sebelum membahas pengertian manajemen kinerja, tulisan ini akan diawali dengan pengertian manajemen dan kinerja. Secara sederhana, manajemen adalah proses menyelesaikan sesuatu, secara efektif dan efisien, dengan dan melalui orang lain. Suatu proses mengacu pada serangkaian kegiatan yang sedang berlangsung dan saling terkait. Ini mengacu pada kegiatan atau fungsi utama yang dilakukan manajer. Efisiensi dan efektivitas berkaitan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan dan bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan. Efisiensi berarti melakukan tugas dengan benar (“melakukan hal yang benar”) dan mendapatkan output paling banyak dari jumlah input paling sedikit. Efektivitas berarti “melakukan hal yang benar” dengan melakukan tugas-tugas kerja yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Efisiensi berkaitan dengan cara menyelesaikan sesuatu, efektivitas berkaitan dengan tujuan atau pencapaian tujuan organisasi. Meskipun efisiensi dan efektivitas berbeda, mereka saling terkait. Misalnya, lebih mudah untuk menjadi efektif jika kita mengabaikan efisiensi. Manajemen yang baik berkaitan dengan pencapaian tujuan (efektivitas) dan melakukannya seefisien mungkin.

Kinerja dapat didefinisikan dengan berbagai cara. Tulisan ini mengangkat dua pengertian kinerja. Menurut Mangkunegara (2005, hal 9), kinerja SDM merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya, Daryanto & Suryanto (2022), menyatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja merupakan hasil kerja karyawan, berapa pun hasilnya, tidak dimaknai dengan baik atau buruk, tinggi atau rendahnya hasil kerja seseorang. Dari kedua definisi tersebut, tampaknya, kinerja seorang pekerja dapat didefinisikan sebagai prestasi atau hasil atau capaian

kerja seorang pekerja, baik secara individu maupun tim, baik secara kuantitas maupun kualitas, dalam periode waktu tertentu.

Terdapat beberapa definisi manajemen kinerja. Pertama, Mangkunegara (2005, hal 10) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus-menerus oleh pimpinan kepada karyawannya, antara karyawan dengan atasan langsung. Kedua, Armstrong (Hery, 2020, hal 2) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses sistematis untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka kerja yang disepakati tentang tujuan yang terencana, standar, dan persyaratan kompetensinya. Ketiga, Daryanto & Suryanto (2022, hal 4) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan/peninjauan kinerja, penilaian kinerja, dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan. Dengan perkataan lain, manajemen kinerja merupakan suatu proses sistematis untuk meningkatkan kinerja individu dan tim dalam suatu kerangka kerja untuk mencapai kinerja organisasi yang sudah ditargetkan.

2. Manfaat Pengukuran kinerja

Dalam dunia kerja, manfaat pengukuran kinerja dapat digunakan untuk banyak tujuan, diantaranya, adalah:

- a. Sebagai data kinerja individu dan data tes untuk memprediksi keberhasilan kinerja.
- b. Sebagai profil kekuatan dan kelemahan kinerja, pengusaha dapat merancang serangkaian modul pelatihan atau pengalaman karyawan.

- c. Sebagai umpan balik kepada karyawan mengenai sejauh mana mereka memenuhi atau melampaui standar tersebut. Pada gilirannya, organisasi diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan tersebut.
- d. Sebagai masukan bagi organisasi dalam penentuan imbalan bagi karyawannya.
- e. Sebagai masukan bagi organisasi dalam menentukan karyawan mana yang paling cocok untuk ditempatkan pada satu pekerjaan tertentu.
- f. Sebagai masukan bagi organisasi dalam memberikan promosi bagi karyawannya.
- g. Sebagai masukan bagi organisasi dalam kebijakan pemutusan hubungan kerja (PHK) bagi karyawannya.

3. Strategi Manajemen Kinerja

Manajemen kompetensi karyawan juga harus terintegrasi dengan manajemen kinerja untuk mencapai hasil yang optimal. Manajemen kinerja melibatkan penetapan tujuan yang jelas, pemantauan kinerja secara teratur, umpan balik yang kontinyu, dan pengakuan atas pencapaian yang baik. Dalam konteks manajemen kompetensi, manajemen kinerja dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi karyawan, memberikan umpan balik yang relevan, dan mengukur kemajuan dalam pengembangan kompetensi.

III. Manajemen Kompetensi

1. Pengertian Manajemen Kompetensi

Sebagaimana definisi manajemen kinerja, maka manajemen kinerja tergantung pada penilaian dan pengembangan kompetensi individu dan tim. Dalam manajemen kinerja, tujuan dan standar kinerja ditetapkan berdasarkan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan tersebut. Selanjutnya, dalam proses penilaian kinerja, kompetensi individu atau tim dievaluasi untuk menentukan apakah mereka memenuhi standar kinerja yang ditetapkan. Jika terdapat kelemahan dalam kompetensi, tindakan pengembangan dapat diambil untuk meningkatkan atau mengisi kekurangan.

Kompetensi adalah karakteristik dan kemampuan yang perlu dimiliki oleh karyawan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas sesuai jabatannya. Kompetensi juga mencakup pengalaman dan prestasi yang dimiliki seseorang. Hubungan antara manajemen kinerja dan kompetensi adalah bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap dan tindakan. Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik dan sesuai dengan tugasnya akan cenderung memiliki kinerja yang baik pula. Oleh karena itu, manajemen kinerja perlu melakukan evaluasi berdasarkan kompetensi (*Competency Based Performance*) untuk mengukur dan meningkatkan kinerja karyawan. Manajemen kinerja juga perlu memberikan pelatihan, bimbingan, dan pengembangan kompetensi bagi karyawan agar dapat meningkatkan potensi dan kontribusi mereka bagi organisasi.

Manajemen kompetensi dapat membantu manajemen kinerja dengan mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan memastikan bahwa individu atau tim, manajemen kinerja dapat mengidentifikasi peluang pengembangan dan menetapkan tujuan pengembangan yang spesifik.

Dengan demikian, manajemen kinerja dan manajemen kompetensi saling terkait dan saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja menggunakan pendekatan kompetensi untuk menilai, mengembangkan, dan memperbaiki kinerja individu atau tim, sementara manajemen kompetensi membantu menentukan kompetensi yang diperlukan dan memberikan arah pengembangan yang tepat.

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, manajemen kompetensi karyawan menjadi krusial dalam upaya mencapai keunggulan organisasi. Kompetensi karyawan mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi yang mempengaruhi kinerja individu dan kontribusinya terhadap organisasi. Dalam tulisan ini, kita akan menjelajahi pentingnya manajemen kompetensi karyawan dan strategi yang dapat digunakan untuk membangun dan menilai kompetensi karyawan.

Manajemen kompetensi karyawan memiliki peran penting dalam pencapaian keunggulan organisasi. Dengan memiliki karyawan yang kompeten, organisasi dapat mengoptimalkan kinerja individu dan tim, meningkatkan kualitas produk dan layanan, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Manajemen kompetensi karyawan juga berkontribusi pada pengembangan potensi karyawan, motivasi, dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan retensi karyawan dan membangun budaya organisasi yang positif.

2. Mengintegrasikan Kompetensi dalam Pengambilan Keputusan

Manajemen kompetensi karyawan harus diintegrasikan dalam pengambilan keputusan sumber daya manusia (SDM), seperti rekrutmen, penempatan, promosi, dan pengembangan karir. Identifikasi dan penilaian kompetensi menjadi dasar penting dalam memilih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan posisi dan untuk memberikan peluang pengembangan yang tepat bagi karyawan yang ada. Dengan mengintegrasikan kompetensi dalam pengambilan

keputusan SDM, organisasi dapat memastikan kecocokan yang optimal antara kompetensi karyawan dan tuntutan pekerjaan.

Untuk mencapai keberhasilan dalam manajemen kompetensi karyawan, organisasi perlu menciptakan budaya yang mendukung dan kepemimpinan yang memprioritaskan pengembangan kompetensi. Budaya yang mendukung kompetensi mendorong pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi. Hal ini dapat dicapai dengan menciptakan lingkungan yang aman untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman, mendorong kolaborasi dan pertukaran ide, dan memberikan penghargaan atas upaya pengembangan kompetensi.

Selain itu, kepemimpinan juga memiliki peran yang penting dalam mendorong pengembangan kompetensi karyawan. Pemimpin harus menjadi contoh dalam pengembangan diri mereka sendiri dan memprioritaskan pengembangan kompetensi tim mereka. Pemimpin yang mendukung akan memberikan dukungan, sumber daya, dan kesempatan untuk pengembangan kompetensi karyawan. Mereka juga akan memberikan umpan balik dan panduan yang konstruktif untuk membantu karyawan dalam mengatasi tantangan dan mencapai kemajuan dalam pengembangan kompetensi.

3. Tantangan dan Kendala dalam Manajemen Kompetensi Karyawan

Meskipun manajemen kompetensi karyawan memiliki manfaat yang signifikan, ada beberapa tantangan dan kendala yang mungkin dihadapi dalam implementasinya. Beberapa tantangan tersebut meliputi:

- a. Identifikasi Kompetensi yang Tepat: Identifikasi kompetensi yang tepat membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang tuntutan pekerjaan dan kebutuhan organisasi. Tantangan ini dapat diatasi dengan melakukan analisis pekerjaan yang komprehensif dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan.

- b. Keterbatasan Sumber Daya: Implementasi program pengembangan kompetensi dapat menghadapi kendala sumber daya, baik dalam hal anggaran, waktu, atau tenaga kerja. Organisasi perlu memastikan alokasi sumber daya yang memadai untuk mendukung pengembangan kompetensi karyawan.
- c. Resistensi terhadap Perubahan: Pengembangan kompetensi karyawan sering melibatkan perubahan dalam kebiasaan kerja dan pola pikir. Resistensi terhadap perubahan dapat menjadi hambatan dalam mengadopsi praktik manajemen kompetensi. Penting untuk melibatkan karyawan dalam proses perubahan, memberikan pemahaman yang jelas tentang manfaatnya, dan memberikan dukungan yang diperlukan.

4. Membangun Kompetensi Karyawan

Untuk membangun kompetensi karyawan, organisasi perlu mengadopsi strategi yang terstruktur dan komprehensif. Pertama, identifikasi kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Ini melibatkan menentukan kompetensi inti yang relevan dengan posisi dan peran karyawan, serta kompetensi khusus yang dibutuhkan dalam konteks pekerjaan yang spesifik.

Setelah identifikasi kompetensi, organisasi dapat mengembangkan program pengembangan karyawan yang meliputi pelatihan, pembinaan, dan pengalaman kerja. Pelatihan dapat mencakup pengembangan keterampilan teknis dan kepemimpinan, pelatihan interpersonal, dan pengembangan pengetahuan khusus. Pembinaan dan mentoring juga dapat membantu karyawan dalam pengembangan kompetensi mereka dengan memberikan bimbingan, dukungan, dan umpan balik yang kontinyu.

Upaya untuk meningkatkan kompetensi karyawannya, perusahaan perlu melakukan berbagai program atau kegiatan yang dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Beberapa cara yang dapat dilakukan, antara lain:

- a. Memberi pelatihan keterampilan. Anda dapat memberikan pelatihan yang relevan dengan bidang pekerjaan dan kebutuhan karyawan, baik secara *offline* maupun *online* melalui media digital. Pelatihan ini dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja karyawan.
- b. Memberdayakan pekerjaan. Anda dapat memberikan tantangan dan variasi pekerjaan kepada karyawan agar mereka tidak merasa bosan dan termotivasi untuk belajar hal-hal baru. Job enrichment juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan kreativitas karyawan.
- c. Studi banding. Anda dapat mengirimkan karyawan untuk melakukan kunjungan atau observasi ke perusahaan atau organisasi lain yang memiliki praktik kerja yang baik dan inovatif. Studi banding dapat memberikan wawasan dan inspirasi baru bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensinya.
- d. Promosi. Anda dapat memberikan kesempatan kepada karyawan yang berprestasi untuk naik jabatan atau mendapatkan tugas yang lebih strategis. Promosi dapat memberikan penghargaan dan pengakuan atas kompetensi karyawan, sekaligus mendorong mereka untuk terus berkembang.
- e. Rotasi kerja. Anda dapat memindahkan karyawan dari satu posisi atau divisi ke posisi atau divisi lain yang berbeda. Rotasi kerja dapat membantu karyawan memperluas pengetahuan dan keterampilannya di berbagai bidang, serta meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitasnya.
- f. Membangun teamwork. Anda dapat mendorong karyawan untuk bekerja sama dalam tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki latar belakang, pengalaman, dan kompetensi yang beragam. Teamwork dapat meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan sinergi di antara karyawan, serta memungkinkan mereka saling belajar dan berbagi pengetahuan.

- g. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Anda dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, nyaman, dan mendukung bagi karyawan. Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan, motivasi, dan loyalitas karyawan, serta mengurangi stres dan konflik.
- h. Melakukan kegiatan di luar rutinitas. Anda dapat mengadakan kegiatan yang bersifat rekreasi, sosial, atau edukatif bagi karyawan di luar jam kerja. Kegiatan ini dapat meningkatkan semangat, kebersamaan, dan kesejahteraan karyawan, serta memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengembangkan minat dan bakatnya di luar pekerjaan.
- i. Pengembangan diri karyawan. Anda dapat mendorong karyawan untuk melakukan pengembangan diri secara mandiri dengan cara membaca buku, mengikuti kursus online, menghadiri seminar atau webinar, atau bergabung dengan komunitas profesional. Personal development dapat meningkatkan inisiatif, rasa percaya diri, dan kompetensi karyawan.

5. Menilai Kompetensi Karyawan

Proses penilaian kompetensi karyawan penting untuk mengevaluasi keberhasilan program pengembangan dan memahami keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan. Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk menilai kompetensi karyawan, antara lain:

- a. Evaluasi Kinerja: Evaluasi kinerja dapat mencakup penggunaan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPIs*) dan skala penilaian untuk mengukur pencapaian tujuan kerja dan kemajuan karyawan dalam mengembangkan kompetensi mereka. Masuk dalam penilaian kompetensi melalui evaluasi kinerja adalah peranan karyawan

dalam keuangan atau anggaran perusahaan, serta peranannya dalam pencapaian tujuan Perusahaan (*management by objective*).

- b. Penilaian 360 Derajat: Metode ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai pihak yang bekerja sama dengan karyawan, termasuk rekan kerja, atasan, dan bawahan. Penilaian 360 derajat memberikan gambaran yang lebih holistik tentang kompetensi karyawan dan membantu mengidentifikasi area pengembangan potensial.
- c. Tes Pengetahuan dan Keterampilan: Tes pengetahuan dan keterampilan dapat digunakan untuk mengukur pemahaman dan penguasaan karyawan terhadap pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Tes ini dapat juga dilakukan dalam bentuk pengamatan di lapangan oleh seorang atau tim penilai (*field review*). Metode ini adalah metode yang melibatkan observasi langsung terhadap kinerja karyawan di lapangan oleh seorang penilai yang ahli di bidangnya. Observasi ini dapat memberikan informasi tentang bagaimana karyawan menerapkan kompetensinya dalam situasi nyata. Selain itu, tes ini juga dapat diberikan dalam bentuk studi kasus dan simulasi. Metode ini memberikan situasi nyata atau simulasi tugas dan tantangan pekerjaan kepada karyawan untuk mengamati kemampuan mereka dalam menghadapi situasi tersebut.

6. Umpan Balik dan Pengembangan Berkelanjutan

Setelah proses penilaian kompetensi, penting untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan. Umpan balik yang efektif dapat membantu karyawan memahami kekuatan dan kelemahan mereka dalam hal kompetensi, serta memberikan arahan untuk pengembangan selanjutnya. Umpan balik harus disampaikan dengan jelas, objektif, dan fokus

pada perbaikan, serta disertai dengan saran dan dukungan untuk membantu karyawan dalam pengembangan kompetensinya.

Selanjutnya, pengembangan kompetensi karyawan harus menjadi proses berkelanjutan. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan pengembangan, termasuk memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pelatihan, mendapatkan pengalaman kerja yang beragam, dan memperoleh umpan balik yang terus-menerus. Program pengembangan yang berkelanjutan akan memastikan bahwa karyawan terus meningkatkan kompetensi mereka sesuai dengan perubahan tuntutan bisnis.

7. Tantangan dan Kendala Dalam Menilai Kinerja dan Kompetensi Karyawan

Tantangan yang mungkin dihadapi dalam menilai kinerja karyawan dan kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Penurunan tingkat produktivitas. Kinerja dan kompetensi karyawan sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan. Jika karyawan mengalami penurunan kinerja atau kompetensi, maka produktivitas perusahaan juga akan menurun. Oleh karena itu, HRD perlu melakukan evaluasi secara rutin dan memberikan *feedback*, bimbingan, dan dukungan yang diperlukan kepada karyawan.
- b. Jumlah dan kualitas sumber daya manusia. Kinerja dan kompetensi karyawan juga dipengaruhi oleh jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang tersedia di perusahaan. Jika perusahaan kekurangan SDM yang berkualitas, maka kinerja dan
- c. kompetensi karyawan juga akan terganggu. Oleh karena itu, HRD perlu melakukan rekrutmen yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan posisi dan standar kompetensi yang ditetapkan.
- d. Masalah komunikasi. Komunikasi yang baik adalah salah satu faktor penting dalam menilai kinerja dan kompetensi karyawan. Jika komunikasi antara atasan, rekan kerja,

dan bawahan tidak lancar, maka akan terjadi kesalahpahaman, konflik, atau miss informasi yang dapat mengganggu kinerja dan kompetensi karyawan. Oleh karena itu, HRD perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, dan mendukung bagi karyawan, serta mengadakan kegiatan yang dapat meningkatkan komunikasi di perusahaan.

- e. Kemampuan bekerja sama. Kerja sama yang baik juga merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kinerja dan kompetensi karyawan. Jika karyawan tidak mampu bekerja sama dengan tim atau lintas divisi, maka akan sulit untuk mencapai tujuan bersama atau menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Oleh karena itu, HRD perlu mendorong karyawan untuk memiliki sikap yang kooperatif dan saling mendukung dalam tim, serta memberikan pelatihan atau simulasi yang dapat meningkatkan kemampuan kerja sama karyawan.
- f. Tekanan kerja. Tekanan kerja adalah hal yang tidak dapat dihindari dalam dunia kerja. Jika karyawan tidak mampu menangani tekanan kerja dengan baik, maka akan berdampak negatif pada kinerja dan kompetensi mereka. Oleh karena itu, HRD perlu memberikan hak dan kewajiban yang seimbang kepada karyawan, serta memberikan fasilitas atau kegiatan yang dapat mengurangi stres atau tekanan kerja bagi karyawan.
- g. Pengukuran kinerja dan kompetensi. Kinerja dan kompetensi karyawan adalah hal yang abstrak dan sulit untuk diukur secara objektif. Jika HRD tidak memiliki metode atau alat yang tepat untuk mengukur kinerja dan kompetensi karyawan, maka akan sulit untuk memberikan penilaian yang akurat, valid, dan adil. Oleh karena itu, HRD perlu memilih metode atau alat yang sesuai dengan jenis pekerjaan, standar kompetensi, dan tujuan penilaian yang ingin dicapai.
- h. Penilaian kinerja dan kompetensi karyawan. Penilaian kinerja dan kompetensi karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor subjektif atau kesalahan yang

dilakukan oleh penilai. Misalnya, penilai dapat memiliki preferensi atau prasangka terhadap karyawan tertentu, penilai dapat terpengaruh oleh kesan pertama atau terakhir dari karyawan, penilai dapat menggunakan standar yang berbeda-beda untuk setiap karyawan, penilai dapat membuat kesalahan dalam menginterpretasikan data atau informasi tentang kinerja dan kompetensi karyawan. Oleh karena itu, HRD perlu melakukan pelatihan atau bimbingan kepada penilai agar dapat melakukan penilaian dengan objektif, profesional, dan transparan.

IV. Kuesioner dalam Menilai Kompetensi dan Kinerja

Beberapa contoh pernyataan yang dapat diajukan dalam suatu kuesioner untuk menilai kompetensi dan kinerja karyawan:

1. Saya memiliki pengetahuan yang cukup tentang pekerjaan saya.
2. Saya memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas saya dengan baik.
3. Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kompetensi saya melalui pembelajaran dan pengembangan diri.
4. Saya mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang terjadi.
5. Saya mampu berkomunikasi dengan efektif dan profesional dengan rekan kerja, atasan, dan pelanggan.
6. Saya mampu bekerja sama dengan tim dalam mencapai tujuan bersama.
7. Saya mampu menunjukkan inisiatif dan kreativitas dalam menyelesaikan masalah atau tantangan kerja.
8. Saya mampu mengambil keputusan yang tepat dan bertanggung jawab atas hasilnya.
9. Saya mampu mengelola waktu dan sumber daya dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan saya.
10. Saya mampu menghadapi tekanan dan stres kerja dengan positif dan produktif.
11. Saya selalu berusaha untuk memberikan hasil kerja yang berkualitas dan memenuhi standar perusahaan.
12. Saya selalu berusaha untuk mencapai atau melebihi target atau sasaran yang telah ditetapkan.
13. Saya selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan internal maupun eksternal.

14. Saya selalu berusaha untuk memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dan lingkungan sekitar.
15. Saya selalu berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dan etika perusahaan.
16. Saya mendapatkan dukungan dan bimbingan yang cukup dari atasan saya dalam menjalankan pekerjaan saya.
17. Saya mendapatkan umpan balik yang konstruktif dan bermanfaat dari atasan saya tentang kinerja saya.
18. Saya mendapatkan penghargaan dan pengakuan yang adil dan sesuai dari atasan saya atas prestasi saya.
19. Saya mendapatkan kesempatan yang cukup untuk mengembangkan karir dan potensi saya di perusahaan ini.
20. Saya merasa puas dan termotivasi dengan pekerjaan saya saat ini.
21. Atasan saya memiliki kompetensi yang baik dalam bidangnya dan menjadi contoh bagi saya.
22. Atasan saya memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik dan mampu menginspirasi saya.
23. Atasan saya memiliki komunikasi yang baik dan mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan saya.
24. Atasan saya memiliki sikap yang adil dan objektif dalam menilai kinerja saya dan rekan kerja lainnya.
25. Atasan saya memiliki visi dan misi yang jelas dan mampu menyampaikannya kepada saya dan rekan kerja lainnya.
26. Rekan kerja saya memiliki kompetensi yang baik dalam bidangnya dan menjadi mitra kerja yang baik bagi saya.
27. Rekan kerja saya memiliki sikap yang kooperatif dan saling mendukung dalam tim.

28. Rekan kerja saya memiliki komunikasi yang baik dan mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan saya.
29. Rekan kerja saya memiliki sikap yang jujur, bertanggung jawab, dan profesional dalam bekerja.
30. Rekan kerja saya memiliki sikap yang positif, antusias, dan bersemangat dalam bekerja.

V. Kesimpulan

Manajemen kinerja dan kompetensi karyawan memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai keunggulan organisasi. Dengan membangun dan menilai kompetensi karyawan secara efektif, organisasi dapat meningkatkan kualitas kinerja individu dan tim, memperkuat daya saing, dan membangun budaya kerja yang positif. Penting untuk mengadopsi strategi yang terstruktur dalam membangun kompetensi karyawan, serta menggunakan metode penilaian yang tepat untuk mengukur kemajuan dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan. Dengan integrasi manajemen kompetensi dalam pengambilan keputusan SDM, menciptakan budaya dan kepemimpinan yang mendukung, serta mengatasi tantangan yang mungkin muncul, organisasi dapat memanfaatkan potensi karyawan secara maksimal dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

Daftar Pustaka

- Daryanto & Suryanto, B., (2022). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Hery, (2020). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Mangkunegara, A. A. A. P., (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M., (2013). *Fundamental of Management: Essential Concepts and Applications*. 8th edition. NJ; Pearson