

## Penilaian kinerja berbasis kompetensi: Upaya menyelaraskan perilaku karyawan dengan visi organisasi (Suatu studi kasus pada PT. X di Jakarta)

Iriani Mayarina Fahmi, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20342477&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Studi ini bertujuan mengembangkan model penilaian kinerja (PK) berbasis kompetensi, untuk diterapkan di PT. X. Model PK yang selama ini diterapkan dinilai tidak lagi sesuai dengan kebutuhan organisasi, terlebih setelah ditetapkan visi, misi dan strategi organisasi yang baru. Sampai tingkat tertentu ketidaksesuaian ini juga dikonfirmasi oleh karyawan dan manajer perusahaan. Pilihan terhadap pengembangan model PK berbasis kompetensi, utamanya karena model PK ini dinilai akurat dalam merumuskan perilaku kerja yang selaras dengan rencana strategis organisasi sekaligus mampu memberi kontribusi yang signifikan dalam proses internalisasi kultur yang baru. PK berbasis kompetensi adalah PK yang lebih menekankan pada penilaian kualitatif terhadap proses kerja individu dalam mencapai hasil (method of performance) bukan hasil kerjanya sendiri (the "what" of performance). Hasil penilaian model PK berbasis kompetensi memberi informasi yang lebih kaya tentang perilaku, proses dan cara kerja karyawan, sebagai masukan untuk pengambilan keputusan berkaitan dengan pengembangan diri karyawan maupun organisasi di masa depan. Kendati model PK berbasis kompetensi lebih menekankan penilaian pada proses kerja, bukan berarti hasil kerja tidak penting. Hasil kerja merupakan kontribusi mutlak kinerja karyawan terhadap kelangsungan bisnis organisasi. Oleh karenanya, studi ini pun mengusulkan suatu sistem penilaian yang mengakomodasi aspek proses dan hasil sebagai total penilaian kinerja. Sistem yang merujuk pada 'mixed model' ini akan menjalin keunggulan bagi karyawan maupun organisasi. Dalam aplikasinya nanti, secara teknis, nilai PK dapat dilengkapi dengan evaluasi hasil yang spesifik, yaitu nilai Individual Performance Plan (IPP) yang akan dijalankan perusahaan. Sementara dalam proses perencanaan IPP, data tentang kompetensi karyawan merupakan informasi yang berguna bagi atasan, khususnya di dalam proses penetapan dan diskusi tentang loading kerja dengan bawahan. Diharapkan, penilaian yang secara obyektif mengkaitkan hasil dengan proses kerja, ditambah dengan bimbingan dan dukungan atasan, memudahkan karyawan memperoleh insight serta berhasrat melakukan berbagai upaya perbaikan. Penerapan model PK berbasis kompetensi ini memerlukan beberapa persiapan. Salah satu yang terpenting adalah perlunya mengaitkan PK dengan sistem SDM lainnya, misalnya saja sistem kompensasi, pengembangan karyawan serta succession planning sehingga ia menjadi bagian yang integral dari pengelolaan SDM dalam organisasi. Diperlukan pula kesiapan organisasi menerima konsekuensi kultural model PK baru, seperti hubungan yang lebih terbuka antara atasan-bawahan, terbukanya peluang

karyawan untuk mengembangkan dirinya sesuai kompetensi yang dimiliki serta kejelasan dalam jenjang karier.