

HUBUNGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Mariska Ch.Walean

Dosen Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado

Abstract; *Employee performance is an important factor for an organization to achieve its goal. Various efforts are carried out by an organization to improve the performance of its employee. One of those efforts is implemented by the performance appraisal using standar competence. Performance Assessment represent integral part of assessment process covering : applying of specific performance target, measured, owning rate of change, limited of time, existence of superior support and guidance. Performance competency can be interpreted as behaviors posed at them owning perfect performance, more consistent and is effective, compared to average performance. Human resource competencies can be used to instruct individual characteristic in select the proper place to work for.*

Keywords: *performance appraisals, competence*

Pendahuluan

Masalah sumber daya manusia merupakan salah satu masalah krusial yang harus dihadapi oleh perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia masih memegang peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan teknologi, sarana serta prasarana dan juga serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan pasti akan berhenti. Oleh karenanya tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dirasakan semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Lingkungan bisnis yang selalu berubah mensyaratkan perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia guna mendukung keberhasilan organisasi. Keterlibatan sumber daya manusia dalam organisasi diatur

dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Sehingga perlu adanya kesepakatan atau standar yang merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai karyawan. Adanya standar akan mendorong peningkatan kinerja karyawan, karena karyawan akan dinilai secara objektif dan terbuka, terhadap apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya, yang akan memberikan hasil peningkatan produktifitas.

Faktor penilaian obyektif memfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur, misalnya kuantitas, kualitas, kehadiran dan sebagainya. Sedangkan faktor-faktor subyektif cenderung berupa opini seperti menyerupai sikap, kepribadian, penyesuaian diri dan sebagainya. Faktor-faktor subyektif seperti pendapat dinilai dengan meyakinkan bila didukung oleh kejadian-kejadian yang terdokumentasi. Dengan pertimbangan faktor-faktor tersebut diatas maka dalam penilaian kinerja harus benar-benar obyektif yaitu dengan mengukur kinerja karyawan

yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan feed back yang tepat terhadap perubahan perilaku ke arah peningkatan produktivitas kinerja yang diharapkan.

Salah satu cara untuk menilai kinerja dan kecakapan karyawan dalam bekerja adalah berdasarkan pada kope- tensinya. Kompetensi kinerja dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna, lebih konsisten dan efektif, dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja rata-rata. Menurut McClelland dalam Cira dan Benjamin (1998), dengan mengevaluasi kompetensi kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut. Perusahaan sendiri hanya akan mempromosikan karyawan-karyawan yang memenuhi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan oleh perusahaan. Perusahaan perlu mengembangkan model kompetensi yang berintegrasi dengan tolak ukur penilaian kinerja yang dapat dijadikan dasar pengembangan Sumber Daya Manusia.

Sumber daya manusia yang berbakat, berkualitas, bisa diartikan sebagai sumber daya manusia yang memiliki kompetensi serta yang bermotivasi tinggi dan mau bekerja sama dalam team akan menjadi kunci keberhasilan organisasi. Karena itu pimpinan harus dapat menetapkan sasaran kerja yang akan menghasilkan karyawan yang berkualitas tinggi, bermotivasi tinggi dan produktif. Penetapan target-target spesifik dalam kurun waktu tertentu tidak hanya bersifat kuantitatif tetapi juga bersifat kualitatif misalnya, dengan pengembangan diri untuk menguasai pengetahuan dan keahlian yang

diperlukan untuk pekerjaan dengan tingkat kompetensi yang makin baik. Sehingga penambahan kompetensi dalam penilaian kinerja diharapkan dapat memperbaiki proses penilaian kinerja karyawan.

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*Performance Management*) adalah suatu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standard dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama (Armstrong, 1998). Menurut Mathis dan Jackson (2002), sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Bacal (2001) mengemukakan bahwa, manajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang unsur-unsur : 1). Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan. 2). Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi. 3). Apa arti konkretnya "melakukan pekerjaan yang baik" 4). Bagaimana karyawan dan penyediaanya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang. 5). Bagaimana prestasi kerja akan diukur. 6). Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

Manajemen kinerja merupakan cara mencegah kinerja buruk dan cara bekerja sama meningkatkan kinerja. Armstrong (1998) berpendapat, manajemen kinerja dapat dioperasionalkan dengan berbagai kunci sebagai berikut: 1). Sebuah

kerangka kerja atas tujuan-tujuan yang terencana, standart, dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi tertentu yang disetujui bersama. 2). Sebuah proses : manajemen kinerja bukan hanya merupakan sistem dan prosedur belaka, namun juga sebuah kegiatan atau proses dimana setiap orang tersebut untuk mencapai hasil-hasil kerja maksimal dari hari ke hari dan sedemikian rupa peningkatan kinerja masing-masing dikelola secara obyektif. 3). Saling pengertian : untuk meningkatkan kinerja, setiap individu memerlukan saling pengertian tentang level tingi dari kinerja dan kompetensi yang dibutuhkan dan apa saja yang harus dikerjakan. 4). Sebuah pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan manusia.

Manajemen kinerja mempunyai tiga fokus. **Pertama**, bagaimana manajer dan pimpinan kelompok dapat bekerja secara efektif dengan siapa saja yang ada di sekitarnya. **Kedua**, bagaimana setiap individu dapat bekerja dengan para manajer dan team kerjanya. Dan **ketiga**, bagaimana setiap individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian serta tingkat kompetensi dan kinerjanya. 5). Pencapaian : manajemen kinerja adalah pencapaian keberhasilan kerja individual dikaitkan dengan kemampuan pekerja memanfaatkan kemampuannya, kesadaran akan potensi yang dimilikinya dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Ruky (2001) mengemukakan bahwa, manfaat manajemen kinerja ditinjau dari aspek pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut : 1). Penyesuaian program pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan melaksanakan manajemen kinerja, dapat diketahui atau diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang

masih harus diberikan pada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan. 2). Penyusunan program seleksi dan kaderisasi. Dengan melaksanakan manajemen kinerja selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar pada masa yang akan datang. 3). Pembinaan karyawan. Pelaksanaan manajemen kinerja juga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya. Program manajemen kinerja adalah bagian dari sebuah "skenario besar" program sumber daya manusia dan pengembangan manajemen dan tujuan akhir manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya. Tujuan penilaian kinerja karyawan secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Penilaian kinerja (*performance appraisal, PA*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2002). Penilaian kinerja menurut Armstrong (1998) adalah sebagai berikut : 1). Ukuran dihubungkan dengan hasil. 2). Hasil

harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan. 3). Ukuran obyektif dan observable. 4). Data harus dapat diukur. 5). Ukuran dapat digunakan dimanapun. Data atau informasi tentang kinerja karyawan terdiri dari tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2002) sebagai berikut: 1). Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu. 2). Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. 3). Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan.

Rosidah (2003) mengemukakan bahwa system penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni : 1). Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (good performance) dapat dicapai. 2). Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis (Mathis dan Jackson, 2002). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manajer dan karyawan bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan.

Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar

dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. (Boulter, Dalziel dan Hill, 1996). Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Sehingga analisis kompetensi dapat disusun sebagai dasar untuk pengembangan karier, dan sebagai standar untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Menurut Boulter et.al (1996) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait* dan *Motive*. **Skill** adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang progamer computer. **Knowledge** adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. **Self Concept** berhubungan erat dengan social role adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditunjukkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin. **Self image** adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. **Trait** adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya : percaya diri sendiri. **Motive** adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh : prestasi mengemudi.

Hubungan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja Karyawan

Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja

standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja karyawan perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

Kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif. Kesimpulan ini sesuai dengan yang dikatakan Michael Armstrong (1998), bahwa kompetensi adalah knowledge, skill dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya. Kompetensi sumber daya manusia dapat digunakan untuk mengarahkan karakteristik individu dalam menyeleksi pekerjaan yang diembannya. Karyawan sebagai ujung tombak dan implementasi program kerja dari top manajemen perlu mempunyai kompetensi tertentu sesuai dengan bidang pekerjaannya untuk menunjang keberhasilan pekerjaan, dan mencapai sasaran perusahaan.

Daftar Pustaka

- Armstrong. M , 1998. *Performance Management*. Clays, Ltd. St. Ives ple, England.
- Bacal R 2001, *Performance Management*. Edisi Bahasa Indonesia. Sun. Jakarta.
- Bennet S. 2001. *Perencanaan Pembinaan Tenaga Kerja Perusahaan*. PT Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta
- Bittel L.R dan Newsrom J.W , 1996, *Pedoman Penyelia*, Pustaka. Binaman Pressindo. LPPM. Jakarta.
- Boulter. N, Dalziel. M dan Hill. J, 1996, *People and Competencies*, Bidlles, Ltd. London.
- Cira, D.J dan Benjamin, E.R ,1998, *Competency Based Pay : A Concept in Evolution. Compensation and Benefits Review*, September-October, 21-28.
- Diana. A., dan Tjiptono. F., 2001 , *Total Quality Mnaagement*, Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Green P.C., 1999, *Building Robust Competencies*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Hariandja, M.T.E, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta.
- Hitt A.M, Ireland D., dan Hoskisson E.R., 1997, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hutapea P., 2001, *Competencies Based Integrated HR System* ([http : www.HRD Club](http://www.HRDClub), diakses 18 Juni 2008).
- Kartono K., 2001, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kenna. Mc. E. dan Beech. N., 1995, *The Essence Of MSDM*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit Andi , Yogyakarta.
- Lucky. E., 2000, *Peran Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Sales Force*, Usahawan no.12 Th. XXIX. Desember 2000.
- Manulang. M, 1981. *Manajemen Kepegawaian*. Ghalia Indonesia Jakarta.
- Mathis R.L dan Jackson J.H, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Noe. 2000. *Human Resources Management*. Prentice Hall. New Jersey

- Notoadmodjo Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Papu J., 2001, *Teamwork*, ([http : // www.e-psikologi.com.](http://www.e-psikologi.com), diakses 18 Juni 2008).
- Penilaian Kinerja dan Imbalan : Suatu Alternatif Keluar Dari Krisis*, ([http: www.feupak.web.id.](http://www.feupak.web.id), diakses 18 Juni 2008) ,
- Prawirosentono S., 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Rahmanto I., 2002,
- Riyono. B dan Zulaifah. E., 2001. *Psikologi Kepemimpinan*, Unit Publikasi Fakultas Psikologi, UGM, Yogyakarta.
- Robbins. P.S., 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima , Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Rosidah., 2003, *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Cheil Jedang Indonesia di Jombang Jawa Timur*, Tesis program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Ruky. A., 2001, *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia, Jakarta.
- Siagian P.S., 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Bumi Aksara, Jakarta.
- Simammora Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian Penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta
- Smalley Larry. 2001. *Orientasi dan Pelatihan di Tempat Kerja*. PT Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Sunu. P., 1999, *Peran SDM dalam Penerapan ISO 9000*, Grasindo , Jakarta.
- Tjiptono. F., 1997, *Prinsip-prinsip Total Quality Service*, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Usmara A., 2002, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Amara Books, Yogyakarta.
- Zainun. B., 2001 , *SDM Indonesia*, Penerbit Toko Gunung Agung , Jakarta.