

**ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF A COMPETENCE-BASED PERFORMANCE  
MANAGEMENT SYSTEM (STUDY AT PT SINGLURUS PRATAMA)**

**ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI  
(STUDI PADA PT SINGLURUS PRATAMA)**

<sup>1</sup> **Reza Revi Resyah**

[043282927@ecampus.ut.ac.id](mailto:043282927@ecampus.ut.ac.id)

Mahasiswa Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Terbuka

<sup>2</sup> **Fakhruddin Kurnia M**

[fakhruddinkurnia20@gmail.com](mailto:fakhruddinkurnia20@gmail.com)

Prodi Manajemen, FEB, Universitas Ichsan Sidenreng Rappang

<sup>3</sup> **Sri Wirdana**

[sriwirdana@gmail.com](mailto:sriwirdana@gmail.com)

Prodi Manajemen, FEB, Universitas Ichsan Sidenreng Rappang

**Abstract**

*Human resources are a crucial element in achieving a company's objectives. The success of a company greatly depends on effective management of existing resources. Performance management plays a vital role in optimizing the performance of individuals, work units, and the company as a whole. A competency-based performance management system helps ensure that employee tasks and abilities align with the company's strategic goals. This system also contributes to rewarding high-performing employees who make significant contributions. PT Singlurus Pratama faces challenges in the coal industry and needs to enhance productivity through Competency-Based Human Resource Management (CBHRM). This research aims to explain the implementation of a competency-based performance management system at PT Singlurus Pratama and analyze its supporting and inhibiting factors. A descriptive research method with a qualitative approach is used to collect data through interviews, observations, and documentation. The research results indicate that employee awareness and discipline, collaboration between evaluators and employees, as well as technical and managerial support are the main supporting factors. However, subjectivity in evaluations, lack of employee involvement, and resistance to change are inhibiting factors that need to be addressed to achieve the success of the competency-based performance management system.*

**Keyword: Human Resources, Competency, Performance Management**

**Abstrak**

Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada manajemen yang baik dalam mengelola sumber daya yang ada. Manajemen kinerja berperan penting dalam mengoptimalkan kinerja individu, unit kerja, dan perusahaan secara keseluruhan. Sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi membantu memastikan bahwa tugas dan kemampuan karyawan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan. Sistem ini juga berkontribusi pada penghargaan bagi karyawan



berkemampuan tinggi dan yang berkontribusi signifikan. PT Singlurus Pratama menghadapi tantangan dalam industri batu bara dan perlu meningkatkan produktivitas melalui Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Singlurus Pratama, serta menganalisis faktor pendukung dan penghambatnya. Metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif digunakan untuk mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesadaran dan disiplin karyawan, kolaborasi antara pejabat penilai dan karyawan, serta dukungan teknis dan manajemen adalah faktor pendukung utama. Namun, ketidakobjektifan dalam penilaian, kurangnya keterlibatan karyawan, dan resistensi terhadap perubahan merupakan faktor penghambat yang perlu diatasi untuk mencapai keberhasilan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi.

**Kata kunci: Sumber Daya Manusia, Kompetensi, Manajemen Kinerja**

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengusaha berusaha untuk mencapai tujuan bersama, dan kelangsungan bisnis bergantung pada pencapaian tujuan ini. Untuk mencapai tujuan bersama tersebut diperlukan pengelolaan yang baik dan tepat serta kemampuan bersaing dalam memanfaatkan sumber daya yang ada

Manajemen kinerja adalah proses pengelolaan sumber daya perusahaan untuk kinerja optimal dan mencapai tujuan perusahaan. Apabila dikelola dengan baik, manajemen kinerja akan berdampak langsung terhadap kinerja setiap pegawai, setiap Kinerja unit kerja dan perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, manajemen kinerja merupakan kebutuhan penting bagi setiap perusahaan karena berfokus pada pengelolaan proses dan sumber daya manusia, hasil atau hasil dari pelaksanaan operasi untuk mencapai tujuan strategis perusahaan

Manajemen kinerja dipandang sebagai sebuah sistem yang beroperasi dalam kerangka yang lebih luas. Implementasi manajemen kinerja yang buruk dapat mengakibatkan pemborosan waktu dan sumber daya. Oleh karena itu, manajemen kinerja diatur dalam sebuah sistem dinamis yang terhubung dengan berbagai bagian lain dari sistem yang lebih besar serta berhubungan dengan fungsi-fungsi penting dalam perusahaan.

Tujuan utama dari sistem manajemen kinerja adalah untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dengan menghubungkan tugas dan keterampilan karyawan



dengan tujuan strategis perusahaan. Oleh karena itu, Sistem ini didasarkan pada kompetensi dan menjadi kerangka kerja manajemen kinerja. Pendekatan ini berguna bagi sektor swasta dan swasta yang ingin meningkatkan sistem manajemen kinerjanya, mengukur kinerja perusahaan, dan memastikan bahwa karyawan menunjukkan komitmen dan motivasi yang tinggi untuk bekerja dengan baik di perusahaan tempat mereka bekerja.

Konsep sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi (MSDM-BK) atau dikenal juga dengan istilah manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi (CB-HRM). Sistem ini semakin memperkuat integrasi pemberian penghargaan kepada karyawan yang memiliki keterampilan di atas rata-rata, mereka yang memberikan kontribusi signifikan, dan mereka yang merupakan “pekerja berpengetahuan”. Selain itu, sistem ini juga dapat memastikan bahwa tujuan perusahaan Anda tercapai.

Subyek penelitian ini adalah PT Singlurus Pratama. Perusahaan ini sedang berjuang untuk membangun sistem manajemen kinerja yang kompetitif untuk industri batubara Indonesia, yang memerlukan pembaruan dan perbaikan terus-menerus untuk memastikan efisiensi dan perubahan. Untuk mencapai visi dan misi perusahaan, PT Singlurus Pratama perlu menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas melalui program manajemen talenta berbasis kompetensi (MSDM-BK).

PT Singlurus Pratama menerapkan HRM-BK dengan mengelola sumber daya manusia berdasarkan persyaratan kompetensi tenaga kerja (KKJ) dan kemampuan individu (AI) dalam menetapkan kebijakan ketenagakerjaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan mendeskripsikan penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Singlurus Pratama serta menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penerapan sistem tersebut. Hasil penelitian diharapkan dapat membantu perusahaan mengambil kebijakan lebih lanjut untuk menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan penerapan sistem

---



manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Singlurus Pratama, dengan data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dokumentasi pribadi, memo, dan dokumen resmi lainnya. Penelitian kualitatif memberikan deskripsi mendalam dan komprehensif tentang proses yang terjadi di lapangan, memungkinkan pemahaman kronologis dan penilaian sebab-akibat dalam konteks lokal. Fokus penelitian ini mencakup: penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Singlurus Pratama yang meliputi perencanaan kinerja, komunikasi kinerja, bimbingan, dokumentasi, penilaian kinerja, dan evaluasi; faktor pendukung penerapan; serta faktor penghambat penerapan sistem ini. Analisis data dilakukan melalui tiga tahap. Pertama, pengumpulan data melalui wawancara, observasi lapangan, dan dokumentasi. Kedua, reduksi data untuk menyederhanakan dan mentransformasi data mentah yang diperoleh dari catatan lapangan. Ketiga, penyajian data yang telah direduksi untuk memberikan gambaran tentang penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi, faktor pendukung, dan faktor penghambatnya, sehingga memungkinkan penarikan kesimpulan dan tindakan lebih lanjut.

## **HASIL DAN PEMBAHASAAN**

### **A. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi Pada PT Singlurus Pratama**

#### **1. Perencanaan Kinerja**

Perencanaan kinerja merupakan langkah awal dalam sistem manajemen kinerja PT Singlurus Pratama. Berdasarkan data yang disajikan, tahap perencanaan kinerja mengidentifikasi pejabat pemeringkatan dan pegawai yang dinilai secara bertahap sesuai prosedur kerja yang menetapkan aspek koordinasi, tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing unit kerja. Sasaran Kinerja Individu (SKI) ditetapkan oleh penilai dan karyawan yang dievaluasi bekerja sama untuk mengidentifikasi, memahami, dan menyepakati tujuan yang harus dicapai karyawan, kompetensi yang harus diperolehnya, dan bagaimana kinerja akan dievaluasi. Sasaran yang ditetapkan bagi pegawai berkaitan dengan RKAP atau tugas direktur yang ditetapkan oleh direktur dan komisaris, dan kompetensi yang

ingin dicapai pegawai mengacu pada persyaratan kompetensi jabatan (KKJ).

Metode evaluasi harus adil, termasuk kriteria penilaian kinerja akhir tahun. Hal ini didasarkan pada prinsip bahwa tujuan harus mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan agar tujuan yang ditetapkan bersifat terpadu dan konsisten, serta kriteria keberhasilan yang jelas sehingga dasar penilaian kinerja dapat dipahami terlebih dahulu. Rencana kinerja menghasilkan saling pengertian dan kesepakatan mengenai tujuan, sasaran, standar kinerja, dan persyaratan kompetensi yang dituangkan dalam suatu formulir. Kesimpulan atau validasi dilakukan melalui pertimbangan dan analisis data yang disajikan secara publik dan rinci, berdasarkan kumpulan data dan observasi yang diperoleh dan direduksi secara lokal.

Sasaran Kinerja Pribadi (SKI) yang disepakati kedua belah pihak menjadi rencana kerja pegawai dan dievaluasi dalam kurun waktu satu tahun. Menurut Williams, penetapan tujuan kinerja adalah proses yang memastikan setiap karyawan memahami tujuan yang harus mereka capai untuk memaksimalkan kontribusinya kepada perusahaan. Menetapkan tujuan ini memungkinkan karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana kinerja serta kontribusi mereka akan dievaluasi. Proses perencanaan kinerja didasarkan pada keputusan SKI yang disepakati antara penilai dan pegawai yang dinilai dan dilaksanakan pada awal tahun pada bulan Januari setiap tahunnya.

Hasil penelitian penulis melakukan wawancara dengan bagian manager personalia PT Singlurus menyatakan:

*“Perencanaan kinerja dimulai dengan penetapan Sasaran Kinerja Individu (SKI) di awal tahun, biasanya pada bulan Januari. Saya dan karyawan yang dinilai bekerja sama untuk mengidentifikasi dan menyepakati target yang harus dicapai. Kami juga menentukan kompetensi yang diperlukan serta metode penilaiannya. Target ini mengacu pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang telah ditetapkan oleh Direksi dan Komisaris. Kami memastikan bahwa target dan kompetensi yang disepakati mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Dalam Perusahaan ini menggunakan metode penilaian yang telah disepakati bersama dan harus memuat kriteria yang jelas. Kami menggunakan indikator kinerja yang spesifik dan dapat diukur untuk memastikan penilaian yang objektif dan adil. Setiap target dan kompetensi yang disepakati memiliki standar penilaian yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga baik penilai maupun karyawan yang dinilai mengetahui*

## 2. Proses Komunikasi, Bimbingan, dan Dokumentasi

Proses Komunikasi, Bimbingan dan Dokumentasi Kinerja merupakan metode pemecahan masalah yang melibatkan komunikasi dan identifikasi penyebab masalah atau permasalahan kinerja untuk mencari solusi. Melalui komunikasi kinerja yang berkesinambungan, manajer dan karyawan dapat bekerja sama untuk mencegah masalah, menyelesaikannya jika terjadi, dan meningkatkan kinerja. Hal ini juga diterapkan di PT Singlurus Pratama. Komunikasi, pembinaan, dan dokumentasi kinerja di PT Singlurus Pratama terjadi melalui proses komunikasi dua arah yang berkesinambungan antara penilai dan pegawai yang dinilai. Tujuannya adalah untuk memastikan kelancaran pelaksanaan tujuan kerja yang telah disepakati, mengidentifikasi hambatan yang muncul dan mendiskusikan solusinya, serta memberikan informasi terkini mengenai kebutuhan keberhasilan

Dalam proses ini, evaluator berperan sebagai mentor, memberikan bimbingan dalam memecahkan masalah, mendukung peningkatan kinerja, dan membantu evaluator mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sistem manajemen kinerja memungkinkan manajer untuk tidak hanya menjadi pemimpin, tetapi juga guru, mentor, dan teman bagi karyawannya. Manajer memercayai karyawan untuk menggunakan metode mereka sendiri untuk mencapai harapan dan memahami bahwa masalah apa pun dapat diselesaikan dengan mengembangkan keterampilan mengatasi masalah orang lain. Hasil dari proses komunikasi dan konsultasi ini dirangkum dalam bentuk catatan dan dimaksudkan sebagai acuan yang berguna untuk meningkatkan kinerja dan mendukung pencapaian tujuan kinerja yang telah disepakati dalam SKI. Dokumentasi dalam bentuk catatan hendaknya dipelihara untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah disepakati dan untuk memastikan bahwa catatan tersebut berguna dan berdampak positif terhadap pencapaian tujuan tersebut Hasil penelitianpenulis melakukan wawancara dengan Pak Devi bagian manager personalia dan beberapa karyawan yang berada di kantor PT Singlurus menyatakan:

*“Mengenai aspek komunikasi kinerja, bimbingan, dan dokumentasi, dapat disimpulkan beberapa hal penting diantaranya, komunikasi kinerja dilakukan secara terus-menerus dan dua arah antara pejabat penilai dan karyawan. Ini memastikan bahwa setiap kendala yang muncul dapat segera didiskusikan dan diselesaikan bersama. Melakukan pertemuan rutin, baik mingguan maupun bulanan, membantu menjaga agar karyawan tetap mendapat informasi yang diperlukan dan dapat bekerja sesuai dengan target yang telah disepakati” (wawancara dengan Bapak Devi dan 3 Orang Karyawan atas nama Indah, Tandris dan Sugi tanggal 08 Mei 2024).*

Para Manager Bagian berperan sebagai mentor yang aktif memberikan bimbingan dan dukungan kepada karyawan. Bimbingan ini mencakup pengembangan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Umpan balik yang diberikan oleh Manager bagian bersifat konstruktif dan praktis, membantu karyawan untuk mengatasi kendala yang dihadapi dan mencapai target kinerja dengan lebih baik. Hasil komunikasi dan bimbingan terdokumentasi dengan baik dalam formulir bimbingan. Dokumentasi ini mencakup semua catatan penting yang dapat digunakan sebagai referensi untuk perbaikan kinerja di masa mendatang. Dokumentasi yang baik memastikan bahwa semua informasi dan keputusan terdokumentasi dengan rapi, sehingga dapat diakses kapan saja diperlukan dan mendukung pencapaian target kinerja.

Secara keseluruhan proses komunikasi kinerja, konsultasi dan dokumentasi di PT Singlurus Pratama sudah efektif. Komunikasi yang terbuka dan berkesinambungan, didukung oleh panduan konstruktif dan dokumentasi yang bersih, membantu karyawan mencapai tujuan kinerja dan meningkatkan kinerja. Penilai memainkan peran kunci dalam mendukung karyawan melalui proses pembinaan aktif dan mendokumentasikan semua langkah yang diambil untuk memastikan keselarasan dengan tujuan organisasi

### 3. Penilaian Kinerja dan Evaluasi

Nilai kinerja merupakan bagian dari penentuan akankah penilai atau pegawai yang telah dinilai telah mampu mencapai apa yang diinginkan oleh perusahaan. Selanjutnya akan dilakukan evaluasi kinerja. Hal ini dapat dimungkinkan untuk dievaluasi secara bersama-sama guna dapat mengetahui kekurangan, seperti tidak mencapai tujuan yang ditetapkan, dan memperbaikinya dalam rencana kinerja

berikutnya. Berdasarkan data yang diberikan, penilaian kinerja pada PT Singlurus Pratama dilakukan oleh penilai dengan mengisi Formulir Penilaian Kinerja Akhir (PAK). Penilai mengevaluasi prestasi kerja pegawai dengan membandingkan tujuan dan kemampuan yang direncanakan dalam SKI atau pedoman yang telah diatur dengan kata lain performa karyawan pada akhir periode evaluasi. Evaluasi akhir akan dilakukan pada bulan Januari tahun berikutnya

Dalam aturan evaluasi meliputi tercapainya tujuan bulan Januari sampai Desember tahun sebelumnya dan kemampuan yang dibutuhkan. Proses penilaian kinerja melibatkan penilai dan pegawai secara bersama-sama mengevaluasi kinerja pada akhir periode penilaian berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Penilai mempunyai kesempatan untuk memberikan komentar pada formulir penilaian akhir kinerja (PAK) yang akan membantu mereka dalam menilai kinerja pegawai. Penilaian kinerja merupakan evaluasi terhadap karakteristik, perilaku, atau kinerja individu sebagai dasar pengambilan keputusan dan perencanaan pengembangan sumber daya manusia. Hasil evaluasi akhir yang dicatat pada form yang telah di sediakan dan diteruskan kepada pengawas atau penilai, pegawai yang telah dilakukan penilaian termasuk bagian sumber daya manusia. Formulir ini menjadi dasar bagi departemen sumber daya manusia untuk menetapkan kebijakan sumber daya manusia seperti posisi, usulan, jenjang karir dan pelatihan dalam peningkatan karyawan, serta gaji dan kompensasi

#### 4. Konsep Penerapan Kompetensi dalam Sistem Manajemen Kinerja

Kemampuan adalah keterampilan yang sangat diperlukan oleh karyawan dalam melaksanakan kewajibannya dalam pekerjaan, yang dinyatakan sebagai perilaku serta tingkat yang lain. Pemahaman jenis dan ruang lingkup tindakan ini yang berbeda dari keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan berbagai tugas yang terkait dengan pekerjaan. Berdasarkan data yang tersaji, proses identifikasi kompetensi pada sistem manajemen kinerja PT Singlurus Pratama dilakukan dengan pendekatan top-down. Dimulai dari visi dan misi perusahaan yang diterjemahkan menjadi nilai-nilai inti dan strategi perusahaan. Berdasarkan nilai-nilai dan strategi fundamental tersebut, kompetensi inti suatu perusahaan (corporate core kompetensi) dieksplorasi dan dirumuskan

serta diubah menjadi kompetensi lunak dan keras

Soft kompetensi merupakan kompetensi yang terdiri dari motivasi, karakteristik, dan citra diri yang dibutuhkan seseorang untuk mencapai kinerja terbaiknya

Kompetensi keras, sebaliknya, adalah kompetensi yang melibatkan pengetahuan dan keterampilan yang merupakan persyaratan minimum untuk melakukan pekerjaan yang efektif, namun tidak cukup untuk mencapai kinerja yang baik. Kompetensi keras selanjutnya dikategorikan ke dalam kompetensi inti. Kompetensi inti yang harus dimiliki seluruh departemen dalam suatu perusahaan dan hard kompetensi yang mendukungnya. Mendukung kompetensi sangat dibutuhkan oleh departemen tertentu dalam perusahaan. Kombinasi kompetensi inti dan kompetensi pendukung disebut kompetensi perusahaan

Kompetensi dibagi menjadi beberapa kategori, kompetensi inti. Ini adalah kompetensi inti yang harus dimiliki setiap karyawan dan relevan dengan strategi perusahaan. Kompetensi kepemimpinan yang mencerminkan aktivitas dan kinerja kepemimpinan yang diperlukan untuk peran tertentu dan menunjukkan kemampuan kepemimpinan. Kompetensi fungsional mewakili keterampilan khusus yang diperlukan untuk peran tertentu dan biasanya terkait dengan keterampilan profesional atau teknis. Kemudian melalui analisis jabatan, membuat persyaratan kompetensi profesional (KKJ) dan persyaratan kompetensi pribadi (KI) untuk setiap jenis kompetensi, menentukan ruang lingkup pekerjaan, serta menentukan jenis dan jenjang kompetensi yang dibutuhkan

#### B. Faktor Pendukung Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT Singlurus Pratama

Penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Singlurus Pratama ditopang oleh kedisiplinan dimana setiap pegawai mengisi formulir Sasaran Kinerja Pribadi (SKI), formulir pedoman, dan Penilaian Kinerja Akhir (PAK) ke departemen sumber daya manusia sampai waktu yang ditentukan. Selain itu, penting bagi setiap karyawan untuk terlibat dalam pengisian laporan kinerja dengan benar sesuai aturan yang ditetapkan terkait pengisian formulir. Karyawan, baik sebagai penilai maupun penilai, harus membantu menyiapkan kontrak kinerja.

Dimulai dengan menetapkan sasaran kinerja pribadi (SKI), kemudian membuat laporan pedoman atas pedoman yang dilaksanakan, dan terakhir melaporkan penilaian kinerja akhir (PAK) Namun pengamatan menunjukkan bahwa keadaan di lapangan tidak demikian

Pegawai masih kurang perhatian karena banyak pegawai yang mengisi formulir dengan cara copy-paste dan tidak disiplin dalam mengambil formulir PAK. Dapat disimpulkan bahwa karyawan belum sepenuhnya mendukung beberapa proses sistem manajemen kinerja ini. Masih perlu peningkatan kesadaran, kedisiplinan dan partisipasi dalam setiap prosesnya. Proses manajemen kinerja merupakan kemitraan antara manajer dan individu, di mana setiap fase mencapai kesepakatan bersama mengenai tujuan, kualifikasi dan persyaratan kompetensi, evaluasi hasil dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta rencana pengembangan dan peningkatan kinerja. Manfaat yang maksimal tidak dapat dicapai jika proses ini tidak didukung penuh oleh karyawan. Untuk mencapai manfaat maksimal, keseluruhan proses harus dilaksanakan secara menyeluruh, bukan hanya sebagian saja

Hasil penelitian penulis melakukan wawancara dengan bagian manager personalia PT Singlurus menyatakan:

*“Di Perusahaan PT Singlurus terdapat beberapa faktor pendukung utama dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Singlurus Pratama. Kesadaran dan disiplin karyawan merupakan faktor penting, di mana karyawan menunjukkan kesadaran tinggi akan pentingnya sistem ini dan disiplin dalam mengumpulkan formulir Sasaran Kinerja Individu (SKI), Bimbingan, dan Penilaian Akhir Kinerja (PAK) tepat waktu. Keterlibatan karyawan dalam proses ini sangat signifikan, meskipun ada beberapa yang masih perlu ditingkatkan. Kolaborasi yang baik antara pejabat penilai dan karyawan juga menjadi faktor kunci, dengan kerja sama dalam menetapkan kesepakatan kinerja, membuat laporan bimbingan, dan pelaporan PAK. Proses perencanaan kinerja dilakukan setiap awal tahun dengan diskusi terbuka, memastikan target yang realistis dan dapat dicapai. Selain itu, sistem pendukung yang efektif, seperti penggunaan sistem digital untuk pengisian dan pelaporan formulir kinerja, meningkatkan kecepatan dan akurasi data. Kebijakan dan prosedur yang jelas memastikan bahwa semua proses berjalan sesuai standar yang ditetapkan. Komitmen manajemen juga sangat berpengaruh, dengan dukungan dan penyediaan sumber daya yang diperlukan serta memastikan pemahaman karyawan tentang pentingnya sistem ini. Faktor-faktor ini secara keseluruhan mendukung penerapan sistem*

---

*manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Singlurus Pratama, memastikan sistem berjalan dengan baik dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan” (Bapak Devi dan Bapak Yulius tanggal 10 Mei 2024).*

### C. Faktor Penghambat Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT Singlurus Pratama

Salah satu faktor penghambat penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Singlurus Pratama adalah kurang objektifnya penilai dalam memberikan penilaian kinerja akhir (PAK). Penilai sering kali mendasarkan evaluasinya pada hubungan pribadinya dengan karyawan yang dievaluasi, bukan pada fakta di lapangan. Akibatnya, tim manajemen sistem manajemen kinerja kesulitan membedakan antara karyawan berkemampuan tinggi dan biasa-biasa saja. Kurangnya objektivitas ini juga berdampak pada proses penetapan kebijakan manajemen sumber daya manusia untuk departemen sumber daya manusia, termasuk perekrutan, promosi, perencanaan karir, kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta gaji dan kompensasi. Penilaian kinerja hendaknya didasarkan pada kinerja aktual pegawai di lapangan dan tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang dapat menyebabkan penilaian menjadi kurang obyektif. Penilaian kinerja didasarkan pada realitas kinerja aktual, bukan realitas kinerja abstrak, dan membantu manajer dan karyawan mempelajari cara menyelesaikan masalah yang dihadapi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan kinerja

Hasil penelitian penulis melakukan wawancara dengan bagian manager personalia PT Singlurus menyatakan:

*“Terdapat beberapa faktor penghambat utama dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Singlurus Pratama. Salah satu hambatan terbesar adalah ketidakobjektifan pejabat penilai dalam memberikan Penilaian Akhir Kinerja (PAK), yang sering kali didasarkan pada hubungan pribadi daripada fakta kinerja di lapangan. Kurangnya disiplin dan keterlibatan karyawan dalam mengumpulkan formulir PAK tepat waktu serta kecenderungan untuk mengisi formulir dengan cara copy-paste juga menghambat efektivitas sistem. Keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki keahlian di bidang manajemen kinerja menambah kesulitan, terutama karena tidak semua pejabat penilai memiliki pelatihan yang memadai untuk melakukan penilaian yang objektif. Kurangnya dukungan teknis dan infrastruktur, seperti sistem digital yang andal, memperlambat proses penilaian dan mengurangi akurasi data. Selain itu, resistensi terhadap*

*perubahan dari beberapa karyawan yang merasa nyaman dengan sistem lama menjadi tantangan tambahan. Hambatan-hambatan ini perlu diatasi untuk memastikan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi dapat diterapkan secara efektif dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan” ( wawancara dengan Bapak Yulius tanggal 10 Mei 2024).*

## **KESIMPULAN**

Pola pengelolaan sumber daya manusia PT Singlurus Pratama didasarkan pada manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi (CBHRM) yang diterapkan pada berbagai aspek mulai dari rekrutmen, pelatihan, perencanaan karir, hingga sistem manajemen kinerja Penerapan CBHRM secara keseluruhan ditujukan untuk mencapai visi, misi, nilai-nilai, dan strategi perusahaan. Berdasarkan struktur organisasi yang terbentuk, uraian tugas untuk setiap elemen struktural dikembangkan dan persyaratan kompetensi untuk setiap posisi diidentifikasi. Persyaratan kompetensi profesional ini digunakan pada setiap tahap proses manajemen sumber daya manusia, termasuk sistem manajemen kinerja. Penerapan sistem manajemen kinerja di PT Singlurus Pratama melibatkan diskusi antara penilai dan karyawan yang dinilai mengenai apa yang perlu dicapai (indikator kinerja utama perusahaan, indikator kinerja utama unit kerja, individu)

## **SARAN**

Kurangnya perhatian pegawai menunjukkan bahwa pegawai tidak sepenuhnya mendukung beberapa proses sistem manajemen kinerja ini. Masih perlu peningkatan kesadaran, kedisiplinan dan partisipasi dalam setiap prosesnya. Karyawan perlu menyadari bahwa pengelolaan kinerja merupakan tanggung jawab semua orang di perusahaan dan bukan hanya tugas departemen HR saja. Oleh karena itu, individu harus didorong untuk mengevaluasi kinerja mereka sendiri dan menjadi agen perubahan yang aktif untuk meningkatkan hasil. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja ini harus dilihat sebagai proses manajemen normal dan bukan sebagai tugas administratif yang dibebankan oleh departemen sumber daya manusia. Kita perlu membangun budaya berdasarkan kejujuran dan komunikasi dua arah. Karyawan harus lebih terbuka dan jujur mengenai motivasi mereka, apa yang mereka suka dan tidak suka tentang pekerjaan mereka, apa yang mereka inginkan, minat dan harapan mereka. Sebaliknya, para manajer harus jujur kepada bawahannya tentang pendapat mereka, termasuk apa yang mereka suka dan tidak suka tentang pekerjaan mereka, penghargaan mereka terhadap pekerjaan, visi yang mereka komunikasikan, dan kesadaran serta refleksi mereka terhadap hambatan-hambatan yang ada dalam mencapai kesuksesan. Hal ini akan menghasilkan saling pengertian yang lebih baik dan evaluasi yang lebih akurat, yang akan sangat bermanfaat bagi proses evaluasi

**DAFTAR PUSTAKA**

- Afrola, Y., & Tanjung, R. (2022). Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi. *JURNAL MANAJEMEN, ORGANISASI DAN BISNIS*, 2(1), 151-159.
- Azizah, S. N. (2021). *Manajemen Kinerja*. Penerbit NEM.
- Bacal, Robert. 2017. *Performance Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dessler, Gary. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia ed.10*. Jakarta Barat: PT Indeks.
- Dharma, Surya. 2014. *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
- Imbron, I., & Pamungkas, I. B. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*
- Manurung, R., Ardila, H., Gaol, J. L., & Silaeen, N. R. (2023). ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI DALAM KINERJA KARYAWAN DI PDAM TIRTANADI MEDAN. *JURNAL CREATIVE AGUNG*, 13(1), 22-33.
- Sari, I. N., Lestari, L. P., Kusuma, D. W., Mafulah, S., Brata, D. P. N., Iffah, J. D. N., ... & Sulistiana, D. (2022). *Metode penelitian kualitatif*. Unisma Press.
- Sukmawati, A. S., Munizu, M., Wikaningtyas, R., Hulu, D., Sari, A., Abdullah, A., ... & Rusmayadi, G. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif: teori dan penerapan praktis analisis data berbasis studi kasus (EBook)*
- Sulakso, D. R., & Talkah, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Aparatur Berbasis Kompetensi (Studi Pada Kantor Kecamatan Sukorejo Kota Blitar)*. *REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 12-20.