

IMPLIKASI PERUBAHAN NILAI KOMPETENSI INTI, KOMPETENSI KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TEKNIS DALAM KINERJA PER INDIVIDU KARYAWAN PT SEMEN TONASA

Andi Ririn Oktaviani*)

Dosen STIE Nobel Indonesia Makassar

Email : rhien_octaviany@yahoo.co.id

***Abstract :** The purpose of this research is to know the cause of fluctuation of core competency value, leadership competence and technical competence per individual employee which impact on performance value per individual employee at PT Semen Tonasa. This research using explanatory pattern (explanatory) is a research that intends to explain the position of the variables studied and the relationship between one variable with other variables. In the explanatory, done in two stages, in the first stage more emphasis on the collection and analysis of quantitative data and then proceed with a qualitative approach to describe or explain further quantitative findings. (Dale in Lodico, Spaulding, & Voegtler, 2006). The results of the general research of each employee has met the target achievement of the three competencies that are expected, but based on the data competence per individual and then classified based on the scale shows that there are still most employees who are in the average or moderate competence (scale 3) and even some individuals which are on a scale of 2 or incompetence and scale 1 or failed.*

***Keyword :** Values of Core Competence, Leadership Competency and Technical Competence*

***Abstrak :** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penyebab fluktuasi nilai kompetensi inti, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi teknis per individu karyawan yang berdampak pada nilai kinerja per individu karyawan di PT. Semen Tonasa. Penelitian ini menggunakan explanatory pattern (explanatory) yaitu penelitian yang bermaksud untuk menjelaskan posisi variabel yang diteliti dan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Dalam penjelasan, dilakukan dalam dua tahap, pada tahap pertama lebih menekankan pada pengumpulan dan analisis data kuantitatif dan kemudian dilanjutkan dengan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan atau menjelaskan temuan kuantitatif lebih lanjut. (Dale di Lodico, Spaulding, & Voegtler, 2006). Hasil penelitian umum setiap karyawan telah memenuhi target pencapaian dari tiga kompetensi yang diharapkan, tetapi berdasarkan kompetensi data per individu kemudian diklasifikasikan berdasarkan skala menunjukkan bahwa masih ada sebagian besar karyawan yang rata-rata atau kompetensi moderat (skala 3) dan bahkan beberapa individu yang berada pada skala 2 atau inkompetensi dan skala 1 atau gagal.*

***Kata Kunci:** Kompetensi Inti, Kompetensi Kepemimpinan, dan Kompetensi Teknis*

PENDAHULUAN

Kecepatan perubahan di era globalisasi harus diimbangi dengan kesiapan manusia, sistem, manajemen, kepemimpinan, serta informasi yang cepat dan tepat. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka sumber daya manusia (SDM) memiliki peranan yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih mendalam

karena bagaimanapun juga manusia yang akhirnya menentukan dan memprediksi keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan, strategi, ataupun langkah-langkah kegiatan operasional yang siap dilaksanakan. (Unarajan, 1996 dalam Djati 2003:26 dalam Muhammad Ali Arifin 2011:2).

Indonesia memiliki beberapa perusahaan terkemuka yang telah memenuhi aspek-aspek keunggulan dan mampu bersaing

secara global. Salah satu perusahaan terkemuka yang memiliki strategi perusahaan dengan *The Winning Formula* adalah PT Semen Tonasa yang merupakan produsen semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia.

Pilar strategi utama PT Semen Tonasa adalah konsolidasi *leadership*, penguatan *brand*, pengendalian kapasitas dan energi, pengembangan produk, organisasi, sistem informasi manajemen dan SDM. Strategi tersebut harus didukung oleh *knowledge management*, pemimpin yang siap melakukan perubahan atau transformasi, budaya perusahaan, serta kompetensi karyawan yang merupakan perpaduan antara pekerjaan dan segala pengetahuan, keahlian, sifat dan perilaku untuk menghasilkan kinerja yang tinggi.

PT Semen Tonasa memiliki jumlah karyawan tetap atau organik sebanyak 1.624 orang (data Human Capital PT Semen Tonasa per Januari 2017) yang diklasifikasikan berdasarkan lima jenjang eselon diharapkan mampu mendukung operasional perseroan dalam mempertahankan pasokan produk di pasar domestik bahkan memenuhi permintaan semen dari luar negeri.

Persyaratan perilaku unggul yang dimiliki karyawan diterjemahkan dalam kompetensi inti yang kemudian digabungkan dengan kompetensi kepemimpinan dan kompetensi teknis kemudian selanjutnya digunakan sebagai dasar pengembangan kompetensi masing-masing karyawan. Perseroan menetapkan standar penilaian kompetensi dan kinerja karyawan dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5. Nilai 1 atau ≤ 1 dikategorikan skala 1 dengan hasil *failed* (E), nilai ≥ 1 sampai dengan 2 dikategorikan skala 2 dengan hasil *incompetence* (D), nilai ≥ 2 sampai ≤ 3 dikategorikan skala 3 dengan hasil *satisfactory* (C), nilai 3 sampai dengan ≤ 4 dikategorikan skala 4 dengan hasil *very good* (B) dan nilai 4 sampai dengan 5 dikategorikan skala 5 dengan hasil *excellent* (A).

Kompetensi merupakan keterpaduan antara pekerjaan dan seluruh pengetahuan

(*knowledge*), keahlian (*skill*), sifat dan perilaku (*attitude*), jiwa (*soul*), dan inovasi yang dimiliki seseorang. Indikator penilaian kinerja KPI dengan persyaratan karyawan harus memiliki perilaku unggul yang diterjemahkan dalam kompetensi inti yang kemudian digabungkan dengan kompetensi kepemimpinan dan kompetensi teknis serta selanjutnya digunakan sebagai dasar pengembangan kompetensi masing-masing karyawan tersebut menarik untuk diteliti lebih lanjut sebagai salah satu variabel penelitian. Selain itu, terdapat *gap* antara pencapaian hasil kinerja yang belum optimal dengan hasil *excellent* atau skala 5 jika dibandingkan dengan langkah-langkah strategis yang telah dilakukan perseroan selama ini.

Pertimbangan lainnya adalah di PT Semen Tonasa, kinerja individu juga merupakan kinerja per unit kerja sehingga kinerja tiap karyawan dalam satu unit diasumsikan memiliki kinerja yang sama. Salah satu faktor yang mempengaruhi adalah adanya budaya *performance based culture* yang menitikberatkan pada pencapaian keberhasilan secara kolektif dari hasil kerjasama tim. Oleh sebab itu peneliti tertarik mengkaji lebih jauh bagaimana kompleksitas indikator penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh PT Semen Tonasa.

RUMUSAN MASALAH:

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan, maka masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui penyebab terjadinya fluktuasi nilai kompetensi inti, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi teknis per individu karyawan yang berdampak pada nilai kinerja per individu karyawan pada PT Semen Tonasa”.

TUJUAN PENELITIAN:

Berkaitan dengan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai

dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui penyebab fluktuasi nilai kompetensi inti, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi teknis per individu karyawan yang berdampak pada nilai kinerja per individu karyawan pada PT Semen Tonasa.

KERANGKA TEORI:

Konsep “Manusia” atau “*People*” menjadi salah satu dasar bagi PT Semen Tonasa dalam merumuskan kebijakan MSDM untuk menjamin tercapainya visi dan misi perseroan serta visi dan misi secara *holding* untuk menjadikan karyawan perseroan berskala internasional.

Hal ini sejalan dengan teori kemampuan yang dikemukakan Chaplin (1997:34 dalam Muhammad Ali Arifin, 2011:20) “*ability* (kemampuan, kecakapan, bakat, ketangkasan, kesanggupan) merupakan tenaga (daya kekuatan) untuk melakukan suatu perbuatan”. Sedangkan Robbins (2000:46 dalam Muhammad Ali Arifin, 2011:20) menyatakan “kemampuan bisa merupakan kesanggupan bawaan sejak lahir, atau merupakan hasil latihan atau praktek”.

Sejumlah kajian tentang kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Stephen Robbin (2007; p38) bahwa kompetensi

adalah “kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Spencer dan Spencer (2007; p84) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Becker dan Ulrich (2005: 24); kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Mitrani, Dalziel, Fitt (1992); Spencer & Spencer (1993), serta pemikiran para ahli lainnya dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki individu sebagai eksekutif, manager, dan karyawan. Kompetensi karyawan dibutuhkan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan.

PENELITIAN SEBELUMNYA:

No	Judul, Nama dan Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	The Relationship of <i>Ability</i> and Satisfaction to Job-Performance, Varca & James-Valutis, (1993)	Penelitian ini menguji hubungan kepuasan-kinerja, khususnya menguji pengaruh mediasi dari kemampuan	Multiple Regression and correlation	<i>Ability</i> (kemampuan) memediasi hubungan antara <i>Ability</i> (kemampuan) terhadap kinerja
2	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bank Indonesia Medan, Anggia Sari Lubis (2011)	1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai 2. Untuk mengetahui pengaruh perencanaan karir dan pelatihan terhadap kompetensi sumber daya manusia	Metode analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dibantu dengan <i>software</i> SPSS versi 16.0.	1. Secara serempak dan parsial budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Secara serempak dan parsial perencanaan karir dan pelatihan berpengaruh sangat signifikan terhadap kompetensi sumber daya manusia pada

				Kantor Bank Indonesia Medan
3	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara (Studi Kasus Pada Divisi Keuangan dan Satuan Pengawas Internal, Aulia Afrianti Siregar (2011)	Untuk menguji pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai	Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan menggunakan regresi linear berganda. Pengujian hipotesis menggunakan uji F dan uji T	Berdasarkan uji signifikan simultan (Uji F) yaitu secara serentak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel-variabel kompetensi sumber daya manusia terhadap variabel kinerja pegawai
4	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara III Deli Serdang-2), Santi Darwinanti dan Sei Karang Galang (2010)	Untuk menguji pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai	Metode analisis kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis data regresi linear sederhana.	Dari hasil uji korelasi antara variabel (x) kompetensi sumber daya manusia dan variabel (y) kinerja karyawan diperoleh angka koefisien (r) sebesar 0,63, yang berarti berada pada kategori atau tingkat hubungan kuat atau tinggi. Hal ini menunjukkan adanya hubungan positif/searah, artinya jika kompetensi sumber daya manusia semakin tinggi maka kinerja yang dihasilkan akan semakin tinggi pula
5	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai PT Perkebunan Sumatera Utara, Tri Umasari Lubis (2011)	Untuk menguji pengaruh kompetensi SDM terhadap kedisiplinan pegawai	Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dibantu dengan <i>software</i> SPSS versi 15.0.	Pengujian hipotesis menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia dan kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Sumatera Utara
6	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kinerja Karyawan di PT London Sumatera Tbk, Medan, Wirda Ayuningrum (2010)	Untuk menguji pengaruh kompetensi SDM terhadap produktivitas kinerja pegawai	Metode analisis yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan rumus korelasi <i>Product Moment</i>	Hasil koefisien korelasi antara kompetensi sumber daya manusia dengan kinerja karyawan adalah 0,46. Artinya, hubungan antara kedua variabel tersebut positif. Serta berdasarkan hasil uji signifikan didapat t hitung > t tabel atau 4,75 > 2,028 yang berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi sumber daya manusia dengan kinerja karyawan.
7	Hubungan Antara Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pejabat	Penelitian tersebut bermaksud untuk menguji hubungan antara kompetensi dan	Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi dengan

	Struktural di Badan Kepegawaian Negara, Ulida L. Toruan (2004)	motivasi terhadap kinerja pejabat struktural di Badan Kepegawaian Negara serta untuk mengetahui faktor-faktor dominan dari hubungan kompetensi dan motivasi yang berpengaruh terhadap pejabat struktural	mengambil 117 sampel pejabat struktural eselon I s.d. IV	pejabat struktural. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa kinerja akan meningkat apabila pejabat struktural memiliki kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan dalam kinerja pejabat struktural BKN. Pengujian hubungan motivasi dan kinerja diketahui bahwa secara keseluruhan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi pejabat struktural dengan kerjanya. Artinya semakin tinggi motivasi yang ada pada pejabat struktural, akan semakin memacu peningkatan kerjanya. Korelasi antara variabel kompetensi dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja diperoleh koefisien korelasi yang positif dan diinterpretasikan dalam kategori hubungan yang sangat kuat. Hal tersebut diartikan bahwa kompetensi yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan, disertai motivasi yang tinggi akan memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja pejabat struktural
8	Analisis Hubungan Antara Kompetensi dengan Kinerja Pegawai Muda di Direktorat Sumber Daya Manusia Bank Indonesia, Hermin Fatimah (2006)	Penelitian tersebut bermaksud membuktikan apakah kompetensi berhubungan dengan kinerja pegawai muda di Direktorat Sumber Daya Manusia Bank Indonesia	Untuk menjawab pertanyaan tersebut, peneliti menggunakan teori Spencer & spencer (1993: 9). Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif dengan tingkat hubungan yang kuat antara kompetensi dengan kinerja pegawai muda di Direktorat Sumber Daya Manusia
9	Pengaruh Pemberdayaan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi. Bambang Suprpto (2006)	Bermaksud mengetahui bagaimana pengaruh pemberdayaan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi	Metode penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan metoda sampling dengan stratifikasi, yaitu metode pengambilan sampel berdasarkan strata	Terbukti bahwa pengaruh variabel pemberdayaan pegawai dan variabel kompetensi baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai

Sumber: Hasil olahan fakta empiris, 2017

METODE PENELITIAN:

Rancangan Penelitian:

Penelitian ini menggunakan pola eksplanasi (*explanatory*) merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Dalam *explanatory*, dilakukan dalam dua tahap, pada tahap pertama lebih menekankan pada pengumpulan dan analisis data kuantitatif kemudian dilanjutkan dengan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan atau menjelaskan lebih lanjut temuan kuantitatif. (Dale dalam Lodico, Spaulding, & Voegtle, 2006).

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Semen Tonasa, Biringere, Pangkajene, Sulawesi Selatan. Waktu penelitian berlangsung selama 6 (enam) bulan.

Populasi dan Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan organik atau tetap PT Semen Tonasa yang berjumlah 1.624 orang (data bulan Januari tahun 2017).

Penentuan besarnya sampel menggunakan Metode Slovin (Sugiyono,

2007). Sampel dalam penelitian ini sebanyak 321 orang.

$$n = \frac{N}{(N \times d^2) + 1}$$

$$n = \frac{1.624}{(1.624 \times (0,05^2) + 1)}$$

$$n = \frac{1.624}{(1.624 \times (0,0025) + 1)}$$

$$n = \frac{1.624}{4.06 + 1}$$

$$n = \frac{1.624}{5.06} = 321 \text{ orang}$$

Responden yang berjumlah 321 orang telah mencapai batas minimal untuk melakukan analisis persamaan struktural, yaitu 100 orang (Kline, 2011).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data nilai rata-rata kompetensi karyawan periode tahun 2014, 2015 dan 2016 dapat ditunjukkan pada tabel 1. berikut:

Tabel 1. Data Nilai Rata-Rata Kompetensi Karyawan

Eselon	Jumlah Karyawan (orang)	Kompetensi Inti			Kompetensi Kepemimpinan		Kompetensi Teknis
		2014	2015	2016	2015	2016	2016
1	5	4	4	4	4	4	4
2	14	4	4	4	4	4	5
3	36	3	3	4	3	4	4
4	103	3	4	4	4	4	4
5	169	3	3	4	-	-	3

Sumber: Human Capital PT Semen Tonasa

Berdasarkan data nilai kompetensi karyawan pada tabel 1. di atas menunjukkan bahwa PT Semen Tonasa sebelumnya

hanya mempertimbangkan kompetensi inti karyawan tanpa melakukan evaluasi atas kompetensi kepemimpinan dan

teknis walaupun karakteristik pekerjaan berdasarkan jenjang jabatan tiap karyawan per unit kerja berbeda. Perseroan baru menerapkan penilaian kompetensi kepemimpinan mulai tahun 2015 dan kompetensi teknis mulai tahun 2016.

Berdasarkan data tabel di atas, juga menunjukkan bahwa nilai rata-rata pencapaian kompetensi inti, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi teknis karyawan berada pada skala 3 atau *satisfactory* dan skala 4 atau *very good*. Hal ini menunjukkan secara umum tiap karyawan telah memenuhi target pencapaian ketiga kompetensi yang diharapkan, namun berdasarkan data kompetensi per individu dan selanjutnya

diklasifikasikan berdasarkan skala pada tabel 2, tabel 3, dan tabel 4 di bawah menunjukkan bahwa masih ada sebagian besar karyawan yang berada pada kompetensi rata-rata atau sedang (skala 3) bahkan ada beberapa individu yang berada pada skala 2 atau *incompetence* dan skala 1 atau *failed*. Oleh sebab itu, pihak manajemen masih perlu mengupayakan pembenahan sistem manajemen SDM agar tiap karyawan mampu mencapai skala tertinggi yaitu skala 5 dengan kategori *excellent*.

Berikut disajikan data pencapaian kompetensi inti karyawan per individu berdasarkan skala 1-5 pada tabel 2, di bawah ini:

Tabel 2. Data Kompetensi Inti Karyawan per Individu

Skala	Kompetensi Inti					
	Tahun 2014		Tahun 2015		Tahun 2016	
	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase (%)	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase (%)	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase (%)
1	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-
3	5	1,53%	-	-	10	3,06%
4	311	95,11%	-	-	198	60,55%
5	11	3,36%	327	100%	119	36,39%

Sumber: Human Capital PT Semen Tonasa

Berdasarkan data pada tabel 2, di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2014, kompetensi inti karyawan per individu sebagian besar sudah mencapai kategori sangat baik (skala 4). Namun ada 1,53% karyawan yang dinilai masih memiliki kompetensi sedang (skala 3) dan baru 3,63% yang telah mencapai kategori *excellent* (skala 5). Hal ini dapat menjadi salah satu faktor penghambat tercapainya kinerja unit kerja dan perusahaan yang diharapkan karena karyawan yang bersangkutan masih kurang memiliki kompetensi inti atau kemampuan dasar yang harus dimiliki seluruh karyawan PT Semen Tonasa dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Selanjutnya di tahun 2015, juga menunjukkan terjadi perubahan positif

dan signifikan dalam pencapaian kompetensi inti seluruh karyawan dengan kategori *excellent* (skala 5). Hal ini dipengaruhi oleh kebijakan manajemen dalam menyelenggarakan model pengembangan karyawan melalui kegiatan pelatihan atau pembelajaran lainnya yang berhubungan dengan kompetensi inti (meningkatkan kerjasama, melaksanakan pembelajaran berkesinambungan, senantiasa berorientasi pada pelayanan, serta mengedepankan profesionalisme) dan budaya perusahaan "CHAMPS".

Namun salah satu hal menarik dan menjadi perhatian adalah di tahun selanjutnya, pencapaian kompetensi inti karyawan pada skala 5 mengalami penurunan yang signifikan sebesar 63,61% dibandingkan tahun 2015. Pada tahun 2016, hanya 36,39% individu karyawan

yang dinilai memiliki kompetensi dengan skala 5, sisanya sebesar 60,55% dengan kategori sangat baik (skala 4) dan ada 3,06% individu dengan kompetensi sedang (skala 3). Penurunan tersebut menarik untuk diteliti lebih lanjut karena seharusnya dengan adanya pelatihan atau model pengembangan karyawan yang terintegrasi maka seluruh karyawan dapat mempertahankan penilaian

kompetensi inti dengan pencapaian kategori excellent (skala 5).

Kompetensi inti yang harus dimiliki karyawan juga didukung oleh kompetensi kepemimpinan khususnya bagi karyawan dengan jenjang eselon 1 sampai dengan 4. Berikut disajikan data kompetensi kepemimpinan karyawan per individu yang mulai dilakukan penilaian tahun 2015 pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.3. Data Kompetensi Kepemimpinan Karyawan per Individu

Skala	Kompetensi Kepemimpinan			
	Tahun 2015		Tahun 2016	
	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase (%)	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase (%)
1	-	-	-	-
2	1	0,63%	-	-
3	5	3,16%	4	2,53%
4	115	72,78%	101	63,92%
5	37	23,42%	53	33,54%

Sumber: Human Capital PT Semen Tonasa

Berdasarkan data kompetensi kepemimpinan karyawan per individu pada tabel 3. di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mencapai kompetensi dengan kategori sangat baik (skala 4) dan ada peningkatan sebesar 10,12% individu yang mencapai kategori *excellent* (skala 5) pada tahun 2016 jika dibandingkan dengan tahun 2015. Namun masih ada individu yang berada pada kategori sedang (skala 3), walaupun manajemen juga telah melaksanakan berbagai jenis pelatihan *leadership mastery* atau pembelajaran yang berhubungan dengan pengembangan karyawan terhadap upaya peningkatan kompetensi kepemimpinan karyawan. Hal tersebut mengindikasikan

bahwa model pengembangan pelatihan atau pembelajaran yang dilaksanakan masih belum berimplikasi secara signifikan terhadap peningkatan kompetensi kepemimpinan beberapa karyawan.

Selain kompetensi kepemimpinan, kompetensi yang juga harus dimiliki seluruh individu karyawan adalah kompetensi teknis. Kompetensi ini menjadi penting dan harus dimiliki karyawan karena mempengaruhi indikator penilaian kinerja perusahaan terkait dengan target produksi, target penjualan, pencapaian laba bersih serta ebitda. Berikut disajikan data kompetensi teknis karyawan yang mulai dilakukan penilaian tahun 2016 pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. Data Kompetensi Teknis Karyawan per Individu

Skala	Kompetensi Teknis	
	Tahun 2016	
	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase (%)
1	16	4,89%
2	21	6,42%
3	49	14,98%
4	116	35,47%
5	125	38,23%

Sumber: Human Capital PT Semen Tonasa

Berdasarkan data pada tabel 4, menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang belum memiliki kompetensi teknis yang dibutuhkan oleh perusahaan. Ada 14,98% individu yang baru mencapai kompetensi teknis rata-rata (skala 3), bahkan lebih fatal karena ada juga sebanyak 11,31% karyawan tidak memiliki kompetensi teknis atau dikategorikan *failed* (skala 1) dan *incompetence* (skala 2). Hal ini dapat menjadi ancaman dan gangguan bagi perusahaan dalam upaya pencapaian kinerja unit kerja dan perusahaan. Terlebih lagi manajemen sebelumnya telah konsisten melaksanakan berbagai pelatihan dalam upaya meningkatkan pengetahuan yang disesuaikan dengan target pencapaian kompetensi teknis berdasarkan budaya kerja kekeluargaan dan pekerjaan teknis secara umum.

Hal tersebut memberikan gambaran bahwa model pengembangan pelatihan teknis yang telah dilaksanakan belum sepenuhnya berhasil atau secara spesifik manajemen PT Semen Tonasa masih perlu mengupayakan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kompetensi teknis individu seluruh karyawan. Kondisi tersebut juga memberikan celah kepada peneliti untuk mengkaji lebih lanjut permasalahan yang menjadi penyebab tidak tercapainya target kompetensi teknis seluruh karyawan seperti yang diharapkan perusahaan.

Selanjutnya disajikan data nilai kinerja karyawan per unit kerja periode tahun 2014, 2015 dan 2016 pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Data Nilai Rata-Rata Kinerja Karyawan per Unit Kerja

Eselon	Jumlah Karyawan (orang)	Nilai Kinerja Karyawan per Unit Kerja		
		2014	2015	2016
1	5	3	3	3
2	14	3	3	4
3	36	3	3	3
4	117	3	3	3
5	155	3	3	3

Sumber: Human Capital PT Semen Tonasa

Penilaian kinerja karyawan dengan jenjang eselon 1, 2 dan 3 dilakukan oleh konsultan eksternal, sedangkan untuk karyawan dengan jenjang eselon 4 dan 5 penilaian dilakukan oleh atasan langsung. Sistem penilaian yang dilakukan menggunakan aplikasi *key performance indicator* (KPI) sebagai ukuran kinerja yang harus dicapai oleh manajemen dan tolok ukur pencapaian target dalam operasionalisasi strategi berdasarkan nilai gabungan *corporate performance management system* (CPMS) dan *employment performance management system* (EPMS). Kinerja individu karyawan menggunakan EPMS dan pengelolaan kinerja perusahaan dilakukan dengan aplikasi CPMS.

Berdasarkan data NKK tahun 2014, 2015, dan 2016 pada tabel 1.5. di atas menunjukkan secara rata-rata kinerja karyawan per unit kerja dalam kategori *very good* karena sebagian besar dikategorikan memiliki kinerja rata-rata atau sedang (skala 3) dan ada juga karyawan dengan kategori sangat baik (skala 4). Oleh sebab itu, perseroan harus senantiasa berupaya meningkatkan target produktivitas tenaga kerja serta peningkatan produktivitas unit kerja dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian target-target yang telah ditetapkan.

Berikut disajikan data pencapaian nilai kinerja karyawan individu per unit kerja periode tahun 2014, 2015 dan 2016

berdasarkan skala 1-5 pada tabel di bawah ini:

Tabel 6. Data Nilai Kinerja Karyawan (NKK) Individu Berdasarkan Skala

Skala	NKK 2014		NKK 2015		NKK 2016	
	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase (%)	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase (%)	Jumlah Karyawan (orang)	Persentase (%)
1	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-
3	57	17,43%	21	6,42%	-	-
4	254	77,68%	283	86,54%	322	98,47%
5	16	4,89%	23	7,03%	5	1,53%

Sumber: Human Capital PT Semen Tonasa

Berdasarkan data NKK individu pada tabel 6. di atas menunjukkan bahwa secara individu kinerja karyawan sebagian besar berada pada kategori sangat baik (skala 4) dengan kecenderungan peningkatan sebesar 8,86% pada tahun 2015 jika dibandingkan dengan tahun 2014, dan 11,93% jika dibandingkan dengan tahun 2015. Namun, karyawan yang memiliki kinerja individu dengan kategori *excellent* (skala 5) dapat dinyatakan masih sangat kecil dan mengalami penurunan sebesar 5,5% pada tahun 2016. Hal ini berbanding terbalik dengan langkah-langkah strategis yang telah dilakukan manajemen PT Semen Tonasa yang mengimplementasikan pengukuran kinerja pada level kantor pusat dan secara menyeluruh ke level operasional untuk mengupayakan pencapaian kinerja yang lebih optimal dan memastikan bahwa KPI yang ditetapkan selaras dengan pencapaian visi dan misi perseroan.

Selain itu, perseroan senantiasa berupaya menjamin pencapaian kinerja sesuai target melalui penyusunan KPI unit kerja berbasis BSC serta inisiatif strategis yang dilakukan setiap awal tahun dan monitoring pencapaian secara periodik. Dalam upaya meningkatkan produktivitas tenaga kerja, perseroan juga secara periodik melakukan review organisasi dan menyusun program peningkatan kapabilitas karyawan melalui program pelatihan berbasis

kompetensi inti, membangun motivasi, dan pelatihan analisis. Penugasan karyawan dalam tugas khusus pada tim *task force* dan proyek-proyek pengembangan, serta mengoptimalkan penggunaan sistem informasi dan pengembangan Sistem Manajemen Semen Tonasa (SMST) dilakukan untuk meningkatkan efektivitas proses bisnis.

Berdasarkan tabel di atas juga menunjukkan bahwa belum optimalnya kinerja individu karyawan walaupun PT Semen Tonasa telah menerapkan kebijakan-kebijakan strategis seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, oleh sebab itu hal ini juga dapat menghambat pencapaian kinerja karyawan karena kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi sehingga kinerja karyawan yang tinggi sangat penting artinya bagi keberhasilan organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, peneliti menarik kesimpulan:

1. Pencapaian target nilai kompetensi inti, kompetensi kepemimpinan dan kepemimpinan teknis karyawan secara umum berada pada kategori sedang, namun secara per individu karyawan masih terdapat sejumlah

orang yang berada pada kategori sedang.

2. Pencapaian tinggi atau rendahnya nilai kompetensi per individu karyawan akan berdampak pada kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.

Saran

Berdasarkan pembahasan dan simpulan yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti memberikan saran kepada Manajemen PT Semen Tonasa untuk terus menyempurnakan struktur organisasi dan sistem manajemen SDM serta sistem rotasi karyawan pada posisi yang tepat sesuai kompetensi yang dimiliki termasuk fokus utama perubahan dimana penempatan dan pengembangan karir berdasarkan pada proses penilaian berbasis kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Allee, V. (1997). 12 Principles of Knowledge Management. *Training & Development*, 51(11), 71–74.
- Amin Wahyudi & Jarot Suryono. (2006). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 1 No. 1 Desember 2006: 1–14
- Bergeron, B. (2011). *Essentials of Knowledge Management*. (Vol. 30). <http://doi.org/10.1186/1752-0509-5-38>
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Edwards, J. S. (2007). Encyclopedia of Knowledge Management. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(4), 315–316. <http://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500152>
- Ermine, J. L. (2010). Introduction to Knowledge Management. *Trends in Enterprise Knowledge Management*, 21–43. <http://doi.org/10.1002/9780470612132.ch1>
- Gao, F., Li, M., & Clarke, S. (2008). Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 3–17. <http://doi.org/10.1108/13673270810859479>
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. <http://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Heidi Chatfield & Allison Wooten. (2012). Who Is In Control of Your Employee's Behaviour. All Star Incentive Marketing. CDI-USA-STRATEM, LLC.
- Jacquelin Myers. (2014). Employee Locus of Control and

- Engagement in Non Profit Organization. Walden Dissertations and Doctoral Studies. [Http://scholarworks.waldenu.edu/dissertations](http://scholarworks.waldenu.edu/dissertations)
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.005>
- Jhon S. Heywood., Uwe Jirjahn., Cornelia Struweing. (2016). Locus of Control and Performance Apraisal. Institute for The Study of Labor (IZA), IZA Discussion Papers, No 10288
- Kim, H., & Gong, Y. (2009). The roles of tacit knowledge and OCB in the relationship between group-based pay and firm performance. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 120–139. <http://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00093.x>
- Lapiņa, I., Maurāne, G., & Stariņeca, O. (2014). Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and Corporate Social Responsibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 577–586. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.902>
- Laras Tris Ambar Suksesi Edwardin. (2006). Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Pos Indonesia (Persero) Se Kota Semarang).
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503–511. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.07.002>
- Malik, M. E., Ghafoor, M. M., & Iqba, H. K. (2012). Leadership and personality traits as determinants of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in banking sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 20(8), 1152–1158. <http://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.20.08.2874>
- Mohamad Djasuli & Nur Hidayah. (2014). *Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Emosional, dan Spiritual Terhadap Kinerja dengan Variabel Moderasi Kompetensi di Kabupaten Lamongan (Studi Kasus di SKPD Kabupaten Lamongan)*
- Muhammad Ali Arifin. (2011). *Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja, dan Komitmen Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Perusahaan PT Metro Batavia*. Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar
- Mutai C. Loice. (2014). The Influence of Locus of Control on Employee's Perceptions of The Effectiveness of Performance Appraisal at Kenya Revenue Authority (Southern Region). A Research

Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Business Administration (MBA), School of Business, University of Nairobi

- Nohed Khan., Hasnain Bashir., Amir Riaz., Muhammad Waseem Bari., Syed Asad Ali. (2011). Organizational Stress Vs Managerial Effectiveness (Lower Level Managers) Locus of Control as a Moderator. *International Journal of Business and Social Science* Vol 2 No 24 Special Issue - December 2011
- Popescu, A. M., Deaconu, A., & Popescu, T. (2014). The Impact of Gender Difference at Romanian Small and Medium Enterprises (SME) Management Level, Analyzed by Organizational Citizenship Behavior (OCB) Lens. *Procedia Economics and Finance*, 8, 563–569.
[http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00129-4](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00129-4)
- Res Mineke Kin Kaori, Sri Wahyu Lely Hana, Chairul Saleh. (2014). *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pelayanan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT PLN (Persero) Area Jember*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ), 2014
- Shilpa H. Arakeri., Bharathi V. Sunagar. (2017). Locus of Control: Influence of Internality, Externality-Others, Externality-Chance among Management Students. *The International Journal of Indian Psychology* ISSN 2348-5396 (e) | ISSN: 2349-3429 (p) Volume 4, Issue 2, No. 94, DIP: 18.01.156/20170402 ISBN: 978-1-365-84229-0
- Wilkinson, A., & Redman, T. (2013). *Contemporary Human Resources Management Text And Cases* (Fourth). Pearson Education.
- Yang, C., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6–26.
<http://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>
- Yavas, U., Karatepe, O. M., & Babakus, E. (2010). Relative efficacy of organizational support and personality traits in predicting service recovery and job performances: a study of frontline employees in Turkey. *Tourism Review*, 65(3), 70–83.
<http://doi.org/10.1108/16605371011083530>
- Yusrini Rahayu. (2011). *Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkup Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Barru*.
- Ziegler, R., Hagen, B., & Diehl, M. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(8), 2019–2040.
<http://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00929.x>