

Untuk Proceeding

KOMPOTENSI SUMBERDAYA MANUSIA BAGIAN DARI PENILAIAN PERFORMANSI DALAM UPAYA UNTUK MENINGKATKAN PERFORMANSI ORGANISASI

LISDA L. ASI

ABSRTAC

Personel competencies drive from the value and core competencies of the organization. Person have unique character and difference competencies is important asset for organization, and the personel competies are very much conneted to orgnational compoties. So, whwn we appraise organization performance, we must appraise personel competies personel performance . Competency-based to be directed towards the esthablishment of a common language/vocabulary between organizational expectations and individuals need to achieve optimal performance organization. To devlopment personel based, human considerateas unique person and treat itself, it make high creative and innovative person. Competencies – based is focus on human resources, to apply management development programseffectifely .Compotencies based has a concentration on what managers actually do, rather than on assumptions ababout what managers do. Although competencies – based has lacks , many organization has been success to achieve optimal performance by competencies based.

Keyword: Compotency, Human resources, performance, competencies.

BAB I PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Penilaian Performansi di individu sangat di butuhkan karyawan mapun organisasi sebagai umpanbalik bagi upaya yang telah dilakukan dan sebaga idasar perbaikan dimasa datang. Melalui proses penilaian performansi berarti organisasi mengevaluasi relatifitas performansi individu saat ini atau masa lampau terhadap standar performansinya (Dessler, 2000), sehingga dapat diliha tperkembangan yang terjadi . Proses penilaian performansi mencakup beberapa aspek seperti: *setting* standar pekerjaan, relatifitas, Performansi actual terhadap standa rumpunbalik kepada karyawan untuk memotivasi mereka supaya mengurangi performansi yang tidak efisien atau melanjutkan performansi yang sudah baik pada saat itu.Sedangkan bagaimana jaman berguna sebagai mumpabalik yang penting untuk melihat perlu tidaknya pelatihan Tambahan bagi individu, penyesuaian kompensasi ,promosi, memantau kesalahan desain pekerjaan, memantau ketidak akuratan informasi dalam analisa jabatan serta sebaga iupaya member kesempatan kerja yang adil dan tepat bagi karyawan.

Performansi manajemen di pengaruhi oleh performansi individu karena individu merupakan asset penting dalam suatu organisasi .Performansi manajemen merupakan gabungan sistem dalam bidang sumberdaya manusia dengan kompetensi sebagai bahasa dan konsep umum untuk mencapai proses performansi yang terintegrasi. Dengan

melakukan penilaian kompetensi berarti kebutuhan kritis bisnis atau organisasi diperhatikan (Berge, Z. *et .al*, 2002). Kesuksesan organisasi saat ini dan mendatang tergantung pada kombinasi kompetensi kepemimpinan yang efektif dan kompetensi tenaga kerjanya (Berge, Z. *et .al*, 2002). Oleh karena itu identifikasi kompetensi memungkinkan organisasi memenuhi permintaan dan menjawab tantangan masa datang yang vital. Akan tetapi dalam kenyataannya masih banyak organisasi yang belum memanfaatkan sistem sumber daya manusia berdasarkan kompetensi meskipun ISO 9000 tahun 2010 mengharuskan setiap perusahaan penerima ISO memiliki sistem kompetensi. Oleh karena itu penulis ingin mendiskusikan sistem kompetensi sebagai salah satu bentuk revitalisasi sumber daya manusia.

Dalam Penilaian performansi, identifikasi kompetensi dapat dijadikan tolok ukur kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan atau dapat untuk memantau seseorang telah mempunyai kompetensi sesuai persyaratan yang telah ditetapkan organisasi atau belum. Jika individu bersangkutan belum memenuhi persyaratan maka dapat diberi pelatihan untuk pengembangan, melakukan *coaching* atau di mutasi keposisi lain yang lebih cocok dengan kompetensi yang dimiliki individu.

Dalam Tulisan ini akan dibahas: 1). Pengertian kompetensi, 2). Kerangka kompetensi, 3). Aspek –aspek kompetensi, 4). Kemudian bagaimana mengembangkan kompetensi, 5). Bagaimana menilai kompetensi, 6). Hambatan proses pengukuran performansi beserta kelemahan sistem kompetensi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian kompetensi

Sebelum membahas pentingnya menilai kompetensi dalam upaya proses penilaian performansi ada baiknya memahami apa yang dinamakan kompetensi yang telah dilihat dari beberapa orang ahli dari sudut pandang yang agak berbeda. Berge, Z *et.al*, (2002) mengatakan sangat banyak devinisi kompetensi yang berbeda yang menghasilkan rentang *framework* yang luas, akan tetapi tidak semuanya cocok dan hal ini masih terus diperdebatkan.

MCCConnell (1988) menggunakan dua istilah kompetensi yang berbeda yaitu *competence* dan *competency*, dimana keduanya bukanlah sinonim. Jadi *competence* dibutuhkan sebelum mencapai *competency*.

Schroeder seperti yang dikutip oleh Stuart, R. & Linsay, P (1997) mendefinisikan kompetensi sebagai karakter, Sifat, Pengetahuan, *skill* dan motivasi pokok seorang pemegang jabatan yang telah dikaitkan secara kausalitas dengan *managerialperformance* yang unggul, Becker *et. Al* (2001) mengatakan kompetensi mengacu pada karakter *knowledge, skill, abilities*, setiap individu atau karakter personal yang mempengaruhi *job performance* individu secara langsung.

Antonacopoulou, E.& FitzGerald, L. (1966) menyebutkan kompetensi terdiri dari sifat sifat unik setiap individu yang diekspresikan dalam proses interaksi dengan pihak lain

dala konteks sosial, jadi tidak hanya terbatas pada pengetahuan dan *skill* yang spesifik atau standar performansi yang diharapkan dan perilaku yang diperlihatkan. Jadi kompetensi mencakup sikap, persepsidan emosi serta menekankan pada faktor interaksi personal dan sosial.

Penulis mencoba menyederhanakan kompetensi sebagai sifat unik individu yang diekspresikan dalam proses intraksi personal dalam konteks sosial yang telah di kaitkan secara kausalitas dengan *managerial performance* yang unggul. Sehingga mempengaruhi *job performance* individu secara langsung.

Sebagaimana halnya organisasi untuk dapat bersaing dan bertahan menghadapi pesaing harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang bernilai (*valuable*) atau tidak sekedar ada saja , dan juga harus langka (*rare*) dan sulit di tiru (*inimitable*). Begitu pula dengan kompetensi sumber daya manusia harus memiliki ketiga faktor bernilai (*valuable*) , langka (*rare*) dan sulit ditiru (*inimitable*) karena kompetensi individu sangat berkaitan dengan kompetensi organisasi dan merupakan turunan dari nilai dan *core competencies* organisasi. Ketika perusahaan menilai performance seorang individu yang memiliki kompetensi dengan ketiga faktor tadi, perusahaan enggan memberi reward tersendiri yang dapat meningkatkan nilai individu secara pribadi yang akhirnya meningkatkan performansi organisasi secara keseluruhan.

2.2. Kerangka Kompetensi

Sebagai pedoman umum kompetensi yang perlu di nilai dalam menilai performansi, dapat di pertimbangkan dalam beberapa rumusan berikut meskipun setiap posisi individu atau level manajemen kompetensi yang berbeda. Kompetensi yang di butuhkan antara lain

kredibilitas personal atau oleh Kesler, GC (1995) disebut sebagai *performance capabilities*, kemampuan mengelola perubahan, kemampuan mengelola budaya, mampu mendeliver praktek sumber daya manusia atau oleh Kesler GC, (1995) di sebut kemampuan teknis dan oleh Mathis R.L. & Jakson J.H (2000) & Becker ,BE. *et.el* 2001) yang oleh Kesler, GC. (1995) disebut sebagai *business know how* . Kesler, GC (1995) mermuskan kompetensi sebagai *performance capabilities dtambah HR tehcnical know how dan business know how*. *Performance capabilities* meliputi *catalyticinfluence* atau mampu mempengaruhi orang lain unuk melakukan sesuatu untuk kepentingan organisasi tanpa merasa terpaksa. Lalu mampu mengdiagnosis dan menganalisa berdasarkan kenyataan, memiliki kemampuan inovasi, proses dan struktur, mempunyai norma standar seorang individu, memahami persoalan administrasi, serta kemampuan pemecahan masalah yang bisa dihadapi dalam organisasi untuk menciptakan performansi yang optimal. *Personal capability* mencakup *track record* kesuksesa individu, seperti dapat dipercaya, mampu menanamkan kepercayaan pada orang lain, membaur dengan konstituen kunci, memperlihatkan integritas yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik, dapat mengemukakan pertanyaan yang kritis, mempunyai ide cemerlang, dapat mengambil resiko yang tepat, memiliki bakal observasi, memiliki alternatif permasalahan bisnis, *personal credibility* dianggap kompotensi urutan pertaman yang harus dimiliki sumber daya manusia pada suatu organisasi.

Kompetensi berikutnya mampu mengelola perubahan (*ability to manage changes*) meliputi kemampuan membangun kepercayaan dan kredibilitas ketika berhubungan dengan pihak lain, mampu mendorong kreaktifitas pihak lain, misalnya bawahanya, mampu menempatkan permasalahan spesifik dalam konteks yang lebih luas,

dan dapat mengidentifikasi ini persoalan dalam mencapai bisnis sukses. Kemampuan mengelola budaya (*ability to manage culture*) merupakan kompetensi penting berikutnya yang perlu dimiliki sumber daya manusia, dalam hal ini meliputi beberapa kemampuan. Dalam mengelola budaya diperlukan kompetensi yang mampu berbagi pengetahuan lintas organisasi dalam sebuah organisasi yang terbatas (*organizational boundaries*), kemampuan memperjuangkan proses transformasi budaya, kompetensi menterjemahkan budaya yang diinginkan ke dalam perilaku yang spesifik, kompetensi menantang status quo, kemampuan mengenali budaya yang diinginkan untuk menemukan strategi bisnis perusahaan dan bingkai budaya dalam rangka menggairahkan karyawan., mampu mendorong eksekutif berperilaku konsisten dengan budaya yang diinginkan. Fokus pada budaya internal untuk menemukan dan memenuhi keinginan dan kebutuhan customer eksternal yang akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan karena tanpa dapat memuaskan customer eksternal usaha yang akan dilakukan akan sia-sia.

Kompetensi *delivery of human resource practices* meliputi berbagai-bagai kemampuan antara lain kemampuan mengekspresikan komunikasi verbal yang efektif, dapat bekerjasama dengan manajer untuk menyampaikan pesan yang jelas dan konsisten kepada seluruh yang terlibat dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati, mampu memfasilitasi proses restrukturisasi organisasi, merancang program pengembangan yang memfasilitasi perubahan, memfasilitasi rancangan, proses komunikasi internal, kemampuan menarik karyawan yang tepat, mampu merancang sistem kompensasi, memfasilitasi penyebaran informasi customer.

Kesler, GC (1995) juga menyebut kompetensi ini sebagai kemampuan teknis (*HR technical know how*) atau oleh Mathis R.L & Jackson J.H (2000) dinamakan pengetahuan

tentang organisasi yang khusus untuk praktisi sumber daya manusia. Pengetahuan tentang organisasi atau kemampuan teknis juga meliputi kompetensi tentang desain organisasi. Manajemen menarik bakat sumber daya manusia dalam organisasi supaya cocok antara individu dan pekerjaannya untuk mencapai performansi organisasi yang optimal. Selanjutnya praktisi sumber daya manusia harus mampu melibatkan karyawan sehingga tercipta rasa memiliki karyawan terhadap organisasi mereka. Pengetahuan berikutnya tentang pelatihan dan pendidikan yang dibutuhkan sumber daya manusia dalam organisasi, kemudian tentang pengakuan reward yang tepat dan sesuai bagi anggota organisasi. Untuk lebih sempurna, praktisi sumber daya manusia harus memiliki kompetensi memperhatikan kesejahteraan dan moral sumber daya manusia diorganisasinya melalui kemampuan komunikasi yang baik.

Kompetensi yang terakhir adalah kemampuan memahami bisnis (*knowledge of the business*) atau *business know how*, di mana kompetensi ini dispesifikasi lebih lanjut menjadi mampu menganalisa pesaing, memahami manajemen keuangan, pemasaran dan penjualan, dan sistem informasi komputer.

Pengetahuan tentang bisnis juga meliputi strategi kompetitif , mikro dan makro ekonomi, operasional kelas dunia, proses logistik atau proses *supply chain*, pemasaran atau penjualan, serta pengetahuan industri keseluruhan.

Ketika di kelompokkan atas dasar level jabatan, kompetensi yang sebaiknya dimiliki oleh seorang praktisi sumber daya manusia adalah pengetahuan tentang bisnis dan organisasi, pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan manajemen, pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia yang spesifik (Mathis R.L & Jackson J.H .2000) . Sedangkan untuk karyawan manajerial (*Managerial employee*) Abraham et .al (2001)

menyebutkan enam kompetensi kritis dan sangat mendasar yang harus dimiliki disamping kompetensi lainnya yaitu:

1. Keahlian memimpin (*leadership skill*), karena setiap individu harus dapat menjalankan pekerjaan tanpa selalu di bimbing dan di beri petunjuk atasan.
2. Individu harus memiliki kompetensi yang harus fokus pada customer (*customer fokus*) sehingga segala kegiatan yang dilakukan si karyawan atau individu tersebut adalah dalam rangka memuaskan *customer* perusahaanya baik internal maupun eksternal berorientasi pada hasil bukan pada proses (*result oriented*) atau bagaimanapun proses yang dilakukan individu dalam bekerja.
3. Tidaklah penting asalkan hasilnya sesuai ketentuan yang telah ditetapkan sebagai standar
4. Mampu memecahkan permasalahan (*problem solver*) sehingga tidak terlalu tergantung pada petunjuk atasan dalam menyelesaikan pekerjaan dimana hal ini menuntut kreatifitas dan inovasi tinggi dari seorang sumber daya manusia.
5. Kemampuan komunikasi (*communication skill*), bik itu dengan rekan kerja, bawahan serta atasan maupun dengan *customer* sehingga tercipta kerjasama harmonis untuk mencapai performansi yang sejak awal dicita citakan.
6. Dapat bekerja dengan tim (*team worker*) ketika harus menyelesaikan suatu persoalan secara berkelompok.

2.3. Aspek Kompetensi

Kompetensi meliputi beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dengan seksama di samping beberapa aspek pendukung. Hal pentingnya adalah kompetensi ini

harus didefinisikan dengan jelas dan dalam menilai kompetensi harus obyektif. Meskipun muncul subjektivitas penilai.

Aspek yang tidak kalah pentingnya antara lain adalah : kerangka acuan dasar dimana disini kompetensi dikonstruksi dengan melibatkan pengukuran standar yang diakui industri yang terkait, lalu aspek selanjutnya kompetensi ini tidak hanya di perlihatkan kepada pihak lain tapi harus di buktikan dalam menjalankan fungsi kerja dimana setiap individu harus menyadari bahwa pengetahuan yang di milikinya merupakan nilai tambah dalam memperkuat organisasi. Selain itu kompetensi harus merupakan nilai yang merujuk pada *satisfactory performance of individual* atau kompetensi harus memiliki keterkaitan dengan kemampuan melaksanakan tugas yang merefleksikan adanya persyaratan tertentu.

2.4. Mengembangkan Kompetensi

Untuk memaksimalkan penggunaan sistem kompetensi dalam penilaian performansi atau untuk keperluan lainnya diperlukan perbandingan (*benchmarking*), peninjauan (*review*) fungsi kerja yang berbeda dalam suatu pelatihan dan pengembangan. Perbandingan dapat dilakukan terhadap standar industri yang terkait dengan kegiatan organisasi yang biasanya telah ditetapkan oleh pemerintah dalam bentuk undang-undang atau kebijakan suatu negara. Setelah didapatkan perbandingan dan peninjauan terhadap fungsi kerja kemudian disusun standar yang berbeda antara praktik dan ahli dalam setiap pekerjaan. Dengan adanya perbandingan kompetensi yang berkala, seluruh pelatihan dan pengembangan kompetensi dalam organisasi akan terbuka terhadap ide baru , perubahan trendan penggunaan teknologi baru (Berge, Z.*et.al*, 2002). Selain itu organisasi bersangkutan akan menghasilkan

produk yang memenuhi standar global serta memberi kontribusi yang berarti bagi industri terkait.

Disamping melakukan perbandingan dan peninjauan fungsi kerja, kompetensi dapat dikembangkan melalui berbagai program pendidikan, pelatihan yang mengacu pada tuntutan kerja terkini (Irianto J., 2000) serta standar industri yang terkait dengan *CBT* (*competency based training*), atau CBS (*competency based system*) yang diyakini dapat mencapai performansi organisasi yang memusatkan perhatian pada performansi individu, ataupun dengan sistem pengembangan lain. Setelah kompetensi yang di pupuk telah memperlihatkan peningkatan pada individu bersangkutan maka kompetensi diharapkan dapat di gunakan untuk memenuhi standar perilaku dalam sisten dan proses kerjayang diterapkan yang akhirnya dinilai ketika mengevaluasi performansi individu bersangkutan.

Untuk memupuk kompetensi ini perlu di ciptakan sistem yang mengintegrasikan kebutuhan individu dalam melaksanakan pekerjaanya dengan program pelatihan yang akan diberikan sehingga ada kecocokan atau pelatihan yang dilakukan tidak percuma. Ketika pelatihan dilakukan tidak sesuai dengan kebutuhan individu, hal ini bukanya dapat meningkatkan performansi perusahaan tapi sebaliknya akan menimbulkan biaya yang terbuang sia-sia serta mengganggu jalanya proses produksi atau sampai menurunkan hasil dan kualitas prodak. Yang lebih fatal lagi jika pelatihan yang dilakukan malah menurunkan performansi individu karena kompetensi individu yang sebenarnya tidak dapat di kembangkan melalui pelatihan yang diterimanya, misalnya ketika sistem yang di kembangkan tidak melibatkan individu atau dengan kata lain pelatihan yang akan di berikan ditentukan secara sepihak oleh organisasi.

Oleh karena itu pelatihan untuk mengembangkan kompetensi ini harus disiapkan dengan berhati-hati serta akan lebih baik bila di buat model. Dalam upaya mempersiapkan pengembangan kompetensi yang akan dinilai melalui sebuah pelatihan dapat dilakukan beberapa tahap, antara lain pertama mengidentifikasi kebutuhan kompetensi suatu posisi kerja, kedua membuat skala prioritas atas kebutuhan kompetensi, mengevaluasi standar kompetensi yang ditetapkan, terakhir mengidentifikasi kekuatan dan area yang membutuhkan perhatian untuk diperbaiki. Identifikasi kebutuhan kompetensi suatu posisi kerja dapat dilakukan dengan menentukan fungsi khusus bersangkutan, kemudian aktivitas dalam proses mengerjakan pekerjaan ini dipelajari secara khusus sehingga dapat ditentukan kompetensi yang dibutuhkan posisi tersebut. Setelah kompetensi diidentifikasi di buat skala prioritas kompetensi yang paling dibutuhkan sampai kompetensi pendukung pelaksanaan tugas pada suatu posisi kerja tertentu. Jika skala prioritas telah ditetapkan kemudian standar kompetensi yang sudah diidentifikasi ini harus di evaluasi secara berkelanjutan sehingga selalu sesuai dengan kebutuhan dalam mengoptimalkan penilaian performansi untuk berkompetisi dengan pesaing.

Dengan evaluasi standar kompetensi, dapat diidentifikasi kekuatan, dan area kompetensi pada suatu posisi kerja yang membutuhkan perhatian khusus untuk diperbaiki sehingga kriteria performansi individu yang akan dinilai dapat dengan mudah dikenali oleh individu bersangkutan maupun si penilai. Kompetensi yang telah dikembangkan yang telah di buat model inilah yang dapat dinilai dalam proses penilaian performansi manajerial untuk memudahkan proses penilaian.

Untuk memudahkan pengembangan kompetensi ada beberapa hal yang dapat di jadikan pedoman seperti:

1. Sebelum membuat model kompetensi perlu diidentifikasi pekerjaan atau posisi kunci dalam organisasi karena butuh penanganan yang tidak sama persis atau antara satu posisi dengan lainnya ada beberapa perbedaan.
2. Menganalisis proses kerja yang penting pada masing masing posisi kunci.
3. Mengamati potensi yang dibutuhkan posisi bersangkutan dengan bercermin pada *star performer* atau melalui masukan dari atasan.
4. Setelah di peroleh kmpetensi yang dibutuhkan suatu posisi, selanjutny membuat daftar kompetensi yang diperlukan suatu posisi dan menguraikan makna setiapkompetensi tersebut lengkap ketentuan skala tingkat penguasaan kompetensi yang diinginkan beserta penjelasan skala tersebut.
5. Menguji kembali daftar kompetensi yang telah di buat apakah sudah sesuai kebutuhan posisi bersangkutan atau masih ada yang disempurnakan.

2.5. Menilai Kompetensi

Sebagaimana yang di kemukakan sebelumnya bahwa menilai performansi berarti organisasi mengevaluasi relatifitas performansi individu saat ini atau masa lampau terhadap standar performansinya. Dalam hal kompetensi, standar kompetensi yang di syaratkan ditetapkan dengan melibatkan beberapa pihak seperti penguasaan serikat pekerja, ahli pendidikan, pemerintah serta organisasi profesional terkait, sehingga dapat memenuhi

keinginan semua pihak yang berkepentingan pada kesuksesan organisasi. Banyak pendekatan yang dapat digunakan dalam merangkai dan menyusun kompetensi atau mengembangkan model kompetensi (Berge, Z.*et.al* , 2002)

Ukuran kompetensi ini cenderung abstrak dan telah banyak upaya yang dilakukan untuk membuat standar kompetensi seperti *National Vocational Qualifications* (NVQs) *National Council Vocational Qualifications* (NCVQ) *Manager Karakter Initiative* (MCI) Di Indonesia sepertinya perlu di baut standar kompetensi.

Kesler, GC . (1995) menyebutkan beberapa kunci objektif dalam proses menilai kompetensi yang dapat berlaku untuk *diret supervisor, skip level manager , internal clien manage*, dan sumber daya manusia terkait lainnya yaitu:

1. Identifikasi seluruh bakat, kompetensi harus dinilai berdasarkan fakta.
2. Harus di nilai dengan proaktif dan lintas fungsional dalam organisasi.
3. Mengizinkan direktur divisi sumberdayamanusia membuat perencanaan meng-*upgrade* unit sumber daya manusia dalam organisasi.
4. Meningkatkan pengaruh sumber daya manusia dan menjamin bahwa peran baru di implikasikan secara penuh pada bagian operasi, memotivasi wawasan pemegang jabatan untuk mengembangkan diri sendiri .
5. Melibatkan sumber daya manusia perusahaan mengembangkan bakat yang dimiliki dan menentukan program pelatihan yang dibutuhkan utuk mendorong pengembangan individu . Kompetensi dan prilaku harus diseleksi berdasarkan *output* yang jelas dan harus sesnsitif terhadap budaya dan nilai perusahaan (Kesler, GC, 1995) Kompetensi harus berkorelasi dengan *job performance* supaya dapat di ukur dan *capable* untuk perbaikan melalui pelatihan dan pengembangan (Parry, 1998).

2.6. Hambatan Dalam Penilaian

Proses menilai performasni bukan tidak menghadapi hambatan, sebagaimana yang di kemukakan Dessler (2000) bahwa dalam proses menilai performansi dihadapi beberapa permasalahan yang biasa terjadi pada waktu pendefinisian pekerjaan, dalam proses penilaian, atau saat pemberian umpan balik.

Pada waktu pendefinisian pekerjaan, permasalahan yang biasa timbul adalah tidak jelasnya tugas dan tanggungjawab yang sebenarnya harus di tangani dalam suatu jabatan, dan bagaimana standar tugas dan tanggung jawab yang baik sehingga memberi hasil ang optimal bagi suatu jabatan atau posisi tersebut. Permasalahan kadang di sebabkan oleh bawahan yang tidak menginformasikan waktu pengerjaan terbaik atau standar dalam mengerjakan suatu tugas, atau prosedur dan bentuk penilaian yang digunakan tidak memuaskan karyawan misalnya, karena adanya ketidakadilan, kriteria penilaian tidak jelas.

Bentuk permasalahan yang biasa ditemukan dalam proses penilaian adalah tidak jelasnya standar skala penilaian sehingga dapat menimbulkan interpretasi yang berbeda dari individu atau si penilai sendiri atau adanya *halo effect* ketika *supervisor* menilai bawahanya. Permasalahan lain timbul ketika adanya *central tendency* sehingga mengakibatkan hasil penilaian semua individu berada pada rentang rata rata atau tidak ada yang terbaik atau terburuk sehingga tidak terlihat performansi atau kompetensi yang memerlukan penanganan lebih lanjut untuk di kembangkan atau ditingkatkan. Sebaliknya jika *Supervisor* hanya membuat dua kelompok saja baik (*high*) dan buruk (*low*) sehingga

tidak ada kriteria rata rata, maka kemungkinan penanganan atau pelatihan yang di berikan pada individu tidak mencapai sasaran seharusnya bahkan hanya membuang waktu dan biaya. Permasalahan yang cukup sering terjadi tanpa disadari oleh pihak manajemen adalah timbulnya bias karena membedakan individu berdasarkan umur, dan ras jenis kelamin sehingga hasil penilaian tidak objektif. Khusus menilai kompetensi dalam penilaian performasni ditemukan permasalahan penilaian performansi sebagaimana umumnya terjadi di tambah beberapa kasus yang masih adanya beberapa kelemahan sistem kompetensi (*competence-based*), misalnya seperti yang dikemukakan Currie, G & Roger , D (1995). Kesulitan menilai kompetensi terjadi ketika definisi kompetensi masih diperdebatkan dan terlalu umum, sehingga ketika organisasi menerapkan sistem kompetensi harus berhati hati mendefinisikan kompetensi sesuai kondisi organisasinya dan harus dapat menemukan pembanding yang tepat.

Kemungkinan hambatan lainnya terjadi pada saat program kompetensi (*competence-based*) tidak di kembangkan dengan baik oleh pihak manajemen sehingga arah dan manfaat penerapan sistem kompetensi bagi performansi organisasi tidak terlihat sesuai keinginan.

2.7. Analisa

Sebagaimana yang disampaikan di awal bahwa melakukan penilain performansi sangat di butuhkan. Menilai performansi perlu di laukan karena beberapa alasan anatara lain: akan memberikan informasi untuk perencanaan promosi dan penggajian, diperlukan untuk meninjau kembali perilaku kerja setiap anggota organisai yang dinilai performansinya, kemudin penilaian performansi merupakan bagian proses perencanaan karir karena memberi kesempatan untuk meninjau ulang kekuatan dan kelemahan

perencanaan karir itu, dan terakhir untuk mengatur dan mengelola serta meningkatkan performansi organisasi. Dalam menyempurnakan penilaian performansi, perlu mempertimbangkan kompetensi, karena melalui analisa kompetensi dapat diklarifikasi kriteria dalam menentukan keefektifan individu. Kompetensi juga dapat digunakan untuk menguji evaluasi performansi apakah sudah efektif atau masih perlu perbaikan. Dalam menilai performansi harus memperhatikan kompetensi sumber daya manusia sehingga organisasi pada saat dapat menempatkan seseorang yang tepat pada posisi yang sesuai, dan kita tahu bahwa sumber daya manusia memiliki kompetensi yang tidak sama antara satu dengan yang lain. Dengan adanya kesesuaian antara kompetensi individu dengan tugas yang harus diselesaikan pada suatu posisi, maka dapat diwujudkan kinerja optimal. Kinerja optimal setiap individu memberi kontribusi yang ternilai bagi organisasi dalam mencapai kesuksesan.

Individu memiliki kompetensi yang berbeda satu sama lain. Melalui identifikasi kompetensi, individu dapat dibedakan termasuk seseorang yang *perform* atau tidak. Kompetensi mengacu pada ilmu pengetahuan (*Knowledge*), keahlian (*skill*) dan kemampuan (*ability*) individu atau lebih lengkapnya kompetensi merupakan sifat unik individu yang diekspresikan dalam proses interaksi personal dalam konteks sosial yang telah dikaitkan secara kausalitas dengan *managerial performance* yang unggul. Sehingga mempengaruhi *job performansi* individu secara langsung. Kompetensi dikembangkan sebagai upaya mengembangkan *skill* yang lebih mendekati peran manajemen yang sebenarnya dan tidak sebatas potensi akademik dan bakat seseorang saja. Untuk menilai kompetensi dalam penilaian performansi diperlukan sistem kompetensi yang lebih dikenal sebagai *competence-based Management Development (CMD)*.

BAB III

PENUTUP

3.1 KESIMPULAN

1. Individu yang memiliki karakter dan ciri yang unik serta kompetensi yang berbeda merupakan aset sangat berharga bagi organisasi. Kompetensi individu menunjukkan atau diturunkan dari nilai kompetensi organisasi. Kompetensi personal sangat berkaitan erat dengan masalah keorganisasian. Jadi ketika menilai performansi organisasi, performansi individu yang melibatkan kompetensi harus dinilai. Menilai performansi individu di perlukan untuk mengumpulkan informasi sebagai upaya meninjau kembali perencanaan promosi dan penggajian, perilaku kerja setiap anggota organisasi, proses perencanaan karir dan terakhir untuk mengatur dan mengelola serta meningkatkan performansi organisasi.
2. Sistem kompetensi memberikan bahasa dan konsep umum untuk mencapai proses performansi yang terintegrasi sehingga dapat mencapai performansi perusahaan yang optimal, selain sistem kompetensi dapat menjadi tolok ukur kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan, atau juga di gunakan untuk memantau apakah seseorang telah mempunyai kompetensi sesuai persyaratan yang telah diharapkan organisasi.

3. Sistem kompetensi memusatkan perhatian pada sumber daya yang terdapat pada organisasi dalam upaya memaksimalkan keefektifan strategi pengembangan manajemen. Sistem kompetensi berkonsentrasi pada apa yang nyata di kerjakan individu, lebih dari sekedar apa yang harus di kerjakan.
4. Sistem kompetensi yang di gunakan dalam penilaian performansi belum sempurna, misalnya kadang organisasi bingung dalam menetapkan acuan kompetensi ituantara keprilakuan dan skill based, atau masih terjadi perdebatan tentang devinisi kompetensi sehingga sistem kompetensi belum di kembangkan dengan baik. Namun tidak sedikit organisasi yang telah membuktikan keunggulan sistem kompetensi dalam mencapai performansi organisasi yang optimal, sehingga tidak menghalangi niat organisasi lain yang ingin menggunakannya.

3.2. SARAN

Penelitian ini akan menjadi bahan perbandingan dan masukan serta bermanfaat bagi instansi terkait, dan sebagai masukan bagi peneliti selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonacopoulou, E & FitzGerald L. (1996) Reframing Competency in Management Development, *Human Resource Management, Journal* ; 6 (1) London.
- Abraham, S.E, Karns L.A, Shaw, K & Mena, M.A (2001), Managerial Competencies And the Managerial Performance Appraisal Process, *Journal of Management Development*, 20 (10 : 842:852
- Backer, B.E., Huselid M.A & Ulrich, D (2001) . *The HR Scorecard* , Harvard Business School Pres, Boston Massachusetts.
- Berge, Z., Marie, V., Linda , D Donna, S (2002) . The increasing Scope Of Training and Development Competency, *Benchmarking: An International Journal* , 9 (1) : 43-61
- Currie, G & Roger, D (1995), Competence –based Management Development : Rethoric And Reality . *Journal Industrial European Training* 19 (5) : 11-18.
- Parry, S.B (1998), Just What is a Competency (and Why Should you care?), *Training* , 35 (6): 58-64

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| BAB I. PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 LatarBelakang..... | 1 |
| 1.2 Manfaat Penulisan..... | 2 |
| BABA II. TINJAUAN PUSTAKA..... | 3 |
| 2.1. Pengertian Kompetensi..... | 3 |
| 2.2. Kerangka Komptetensi..... | 4 |
| 2.3. AspekKompetensi..... | 8 |
| 2.4. MengembangkanKompetensi..... | 9 |
| 2.5. MenilaiKompetensi..... | 12 |
| 2.6. HambatanDalamPenilaian..... | 14 |
| 2.7. Analisa..... | 15 |
| BAB III. PENUTUP..... | 17 |
| 3.1. Kesimpulan..... | 17 |
| 3.2. Saran..... | 18 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 19 |