

PENYUSUNAN RANCANGAN SISTEM MANAJEMEN BERBASIS KOMPETENSI DALAM KONTEKS KUALITAS KEHIDUPAN KERJA

Widya Satriyo Nugroho¹, Verina Halim Secapramana², V. Heru Hariyanto³
Universitas Surabaya, Surabaya^{1,2,3}
Email: wid.satriyo@gmail.ac.id¹

Abstract

Quality of work-life was a perspective which highlights the importance of balancing employees' productivity and experience in the workplace to support organizational's goals achievement. Pre-assessment survey at PT. X indicated competency development dimension as organization's focus to improve employee quality of work-life. Employee competency development in quality of work-life context could be achieved by implementing performance management system which considering work result and work behavior (competency). Aim of this research was to evaluate PT. X's performance management system, and designing performance management system procedures which aligned with quality of work-life context. This research used research and development phase one approach. Assessment result indicated that PT. X requires development on work procedures in order to implement competency based performance management system. Researcher then design 11 performance management system procedures related to competency aspect. Expert judgement result on those procedures indicated that procedures design were appropriate and ready to be implemented.

Keywords: *Quality of work-life, performance management system, competency development*

Abstrak

Kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah perspektif yang memandang pentingnya keseimbangan antara produktivitas dan pengalaman pegawai di tempat kerja untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi. Hasil pra-asesmen yang dilakukan di PT. X menunjukkan bahwa dimensi pengembangan kompetensi merupakan fokus pengembangan kualitas kehidupan kerja pegawai saat ini. Pengembangan kompetensi pegawai dalam konteks kualitas kehidupan kerja dapat dicapai dengan adanya sistem manajemen kinerja yang memperhatikan aspek pencapaian sasaran kerja dan perilaku kerja (kompetensi). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji sistem manajemen kinerja yang dimiliki PT. X, serta merancang prosedur sistem manajemen kinerja yang sesuai dengan konteks kualitas kehidupan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan research and development tahap 1 untuk mencapai tujuan tersebut. Hasil asesmen menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja yang dimiliki PT. X memerlukan pengembangan

prosedur kerja, sebagai dasar pelaksanaan manajemen kinerja berbasis kompetensi. Peneliti kemudian menyusun 11 rancangan prosedur sistem manajemen kinerja terkait aspek kompetensi. Hasil uji ahli terhadap rancangan prosedur yang disusun peneliti menunjukkan bahwa rancangan prosedur cukup sesuai dan siap untuk diterapkan.

Kata Kunci: Kualitas kehidupan kerja, sistem manajemen kinerja, pengembangan kompetensi.

PENDAHULUAN

Bekerja memiliki dampak yang cukup besar terhadap kehidupan seseorang, sehingga Martel & Dupuis (2006) menyebut bekerja sebagai representasi hubungan antara seseorang dengan lingkungan diluar dirinya, serta kualitas hubungan tersebut. Narehan, dkk. (2014) dan Sirgy, dkk (2001) berpendapat bahwa kualitas kehidupan (*Quality of Life*) seseorang memiliki keterkaitan dengan kualitas kehidupan kerja yang dimilikinya. Kualitas kehidupan pekerjaan dapat memberikan pengaruh terhadap kehidupan keluarga, kehidupan sosial, serta kesejahteraan seseorang. Oleh karena itu, ketika organisasi ingin mengembangkan/meningkatkan kualitas kehidupan pegawainya maka salah satu langkah yang dapat dilakukan organisasi adalah meningkatkan pengalaman kerja pegawai, sehingga pegawai dapat memiliki kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

Menurut *European Foundation for Improvement of Living and Working Condition*, kualitas kehidupan kerja didefinisikan sebagai evaluasi pegawai terhadap efektivitas lingkungan/kondisi pekerjaan mereka dalam memenuhi kebutuhan individu dan organisasi yang bermakna, sehingga membentuk nilai-nilai pegawai yang mendukung dan mencapai kesehatan dan kesejahteraan (*health and well-being*), rasa aman terhadap pekerjaan (*job security*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), pengembangan kompetensi (*competency development*), serta menyeimbangkan antara kehidupan pekerjaan dan non-pekerjaan (*combining working and non-working life*, Oeij & Wiezer, 2002).

Kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah perspektif yang menekankan pada upaya organisasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi pegawai. Tujuannya adalah untuk meningkatkan persepsi positif pegawai terhadap organisasi, sehingga diharapkan memiliki dampak pada kinerja pegawai. Sejumlah penelitian telah menemukan bahwa tingkat kinerja pegawai berkorelasi positif dengan tingkat kualitas kehidupan kerja yang mereka persepsikan (Hatam, dkk., 2014 ; Shahbazi, dkk., 2011; Nayak & Sahoo, 2015). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah pendekatan organisasional untuk mencapai tujuan dan harapan organisasi (misalnya : produktivitas, keuntungan, dan sebagainya) melalui upaya-upaya pemenuhan kebutuhan pribadi pegawai di tempat kerja.

Dimensi yang membentuk kualitas kehidupan kerja dapat dipahami sebagai interaksi antara dua faktor, yaitu faktor organisasi dan faktor individu. Faktor organisasi merujuk pada kondisi dan kebijakan-kebijakan organisasi yang bersifat objektif, misalnya kebijakan promosi, keamanan situasi pekerjaan. Sedangkan faktor individu merujuk pada persepsi pegawai atas pemenuhan kebutuhan pribadi mereka, misalnya saja keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan, serta pengembangan diri. Oleh karena itu, dalam membentuk kualitas kehidupan kerja pegawai organisasi perlu menyelaraskan antara kebijakan/prosedurnya dengan kebutuhan pribadi pegawai (Cascio, 2009).

Survey awal yang dilakukan terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai di kantor pusat PT. X menunjukkan hasil yang beragam pada tiap dimensinya. Secara ringkas, Tabel 1 berikut akan memuat hasil survey awal yang dilakukan oleh tim peneliti.

Tabel 1 Hasil Surey Pra-asesmen Quality of Work-Life di Kantor Pusat PT. X

KATEGORI	<i>Health & Well-Being</i>		Job Security		Job Satisfaction		Competency Development		Work & Non-Work Life Balance	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Sangat Tinggi	2	3.2	3	4.8	18	28.6	3	4.8	30	47.6
Tinggi	16	25.4	34	54.0	25	39.7	33	52.4	27	42.9
Cukup	33	52.4	20	31.7	12	19	17	27.0	3	4.8
Rendah	12	19.0	6	9.5	8	12.7	10	15.9	2	3.2
Sangat Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.6
TOTAL	63	100	63	100	63	100	63	100	63	100
Skor QWL per Dimensi	39.04		37.47		40.12		36.27		33.62	

Meskipun hasil survei awal menunjukkan bahwa skor dimensi kualitas kehidupan kerja yang terendah berada pada dimensi non and non-work life balance, hasil diskusi peneliti dengan PT. X menunjukkan bahwa dimensi tersebut saat ini belum menjadi fokus perhatian yang perlu dikembangkan oleh organisasi. Hal ini disebabkan karena PT.X merasa bahwa telah cukup memiliki kebijakan untuk menunjang dimensi tersebut. Sebaliknya, meski memiliki skor yang cukup tinggi pada survei awal, organisasi merasa dimensi pengembangan kompetensi (competency development) lebih menjadi prioritas untuk dikembangkan saat ini. Hal ini disebabkan karena PT. X akan mulai menerapkan penilaian kinerja berbasis kompetensi. Selain itu, dari hasil survey awal juga menunjukkan bahwa masih terdapat 10 pegawai yang berada dalam kategori “Rendah”, sehingga masih diperlukan program-program pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja pegawai. Oleh karena itu, berdasarkan kesepakatan dengan PT. X, dimensi pengembangan kompetensi dipilih menjadi fokus penelitian kali ini.

European Foundation for Improvement of Living and Working Condition, mendefinisikan dimensi pengembangan kompetensi sebagai kesempatan yang diberikan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Kesempatan ini diberikan dalam rangka menunjang pengembangan karir pribadi mereka atau pengembangan organisasi. Selain itu, dimensi pengembangan kompetensi mencakup adanya peluang karir, kesempatan belajar, serta fasilitas dan sistem yang menunjang pengembangan kompetensi karyawan (Oeij & Wiezer, 2002; Rethinam & Ismail, 2008).

Pengembangan kompetensi pegawai diketahui memiliki dampak positif terhadap kinerja individu serta kinerja organisasi. Pengembangan kompetensi juga memberikan kesempatan bagi pegawai mengembangkan pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja akan membantu pegawai untuk melaksanakan pekerjaan mereka, sehingga dapat mengurangi stres kerja yang berdampak positif pada peningkatan kualitas kehidupan kerja. efektivitas dan efisiensi organisasi, karena

pegawai tersebut mampu menyatukan pengetahuan dan keterampilan mereka dengan kebutuhan organisasi (Rethinam & Ismail, 2008; Naquin & Holton III, 2006).

Program yang dapat dilakukan untuk membantu organisasi melaksanakan pengembangan kompetensi perilaku secara sistematis adalah melalui sistem manajemen kinerja (performance management system). Sistem manajemen kinerja merupakan sejumlah aktivitas dan proses yang saling terkait sebagai sebuah pendekatan organisasional untuk mengelola kinerja pegawai, serta mengembangkan keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia. Manajemen kinerja merupakan sebuah proses manajemen yang berkesinambungan, dan bersifat menyeluruh yang memperjelas harapan organisasi, menekankan peran manajemen, serta berfokus pada masa depan. Tujuan penerapan sistem manajemen kinerja adalah meningkatkan kemampuan organisasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi (Armstrong, 2009).

Pada penelitian ini, peneliti akan memfokuskan pada aspek perilaku dalam sistem manajemen kinerja. Penentuan fokus penelitian didasarkan pada hasil diskusi awal dengan pihak SDM PT. X. Berdasarkan hasil diskusi, diketahui bahwa PT. X selama ini belum banyak melibatkan aspek kompetensi, khususnya kompetensi perilaku dalam sistem manajemen kinerja yang ada. Selain itu, hasil diskusi juga menunjukkan bahwa salah satu program kerja yang dimiliki Divisi SDM PT. X saat ini adalah mulai menerapkan proses pengukuran dan pengembangan kompetensi perilaku berdasarkan kompetensi perilaku bagi sejumlah jenjang jabatan dalam organisasi

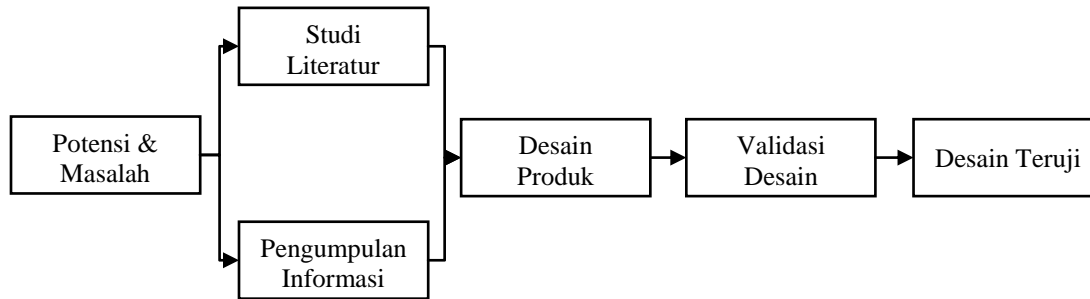
Berdasarkan paparan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menggali dan mengkaji sistem manajemen kinerja, serta program pengembangan kompetensi yang selama ini telah dilakukan oleh kantor pusat PT. X. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk merancang prosedur sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi yang sesuai dengan konteks pengembangan kualitas kehidupan kerja.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah desain *research and development*. Sugiyono (2017) menyatakan metode *research and development* (penelitian dan pengembangan) sebagai cara ilmiah untuk meneliti, merancang, memproduksi, dan menguji validitas produk yang telah dihasilkan. Produk yang dimaksud dalam penelitian pengembangan tidak hanya terbatas pada produk berupa benda, namun juga mencakup metode, dan program. Produk yang akan diteliti dan diuji dalam penelitian ini adalah rancangan prosedur sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT. X, sehingga sesuai dengan konsep kualitas kehidupan kerja.

Desain penelitian dan pengembangan yang akan dipergunakan pada penelitian ini adalah desain penelitian dan pengembangan tahap 1. Desain penelitian ini dilakukan untuk menghasilkan rancangan produk, dan rancangan tersebut divalidasi secara internal (pendapat ahli dan praktisi), tetapi tidak diuji secara eksternal (pengujian lapangan). Desain penelitian ini dilakukan untuk menghasilkan data yang valid dan reliabel, objektif, serta lengkap yang selanjutnya data tersebut dipergunakan untuk membuat rancangan sebuah produk (Sugiyono, 2017).

Secara ringkas, desain penelitian dan pengembangan yang akan dipergunakan termuat dalam bagan berikut ini:



Bagan 1 Desain *Research and Development* Tahap I (Sugiyono, 2017)

Dalam penelitian ini, potensi dan masalah yang ingin dikaji terkait dengan pengembangan kompetensi di PT. X dalam konteks kualitas kehidupan kerja. Peneliti kemudian melakukan studi literatur untuk mengetahui gambaran ideal terkait pengembangan kompetensi perilaku, yaitu melalui kerangka sistem manajemen kinerja. Tahap selanjutnya adalah peneliti melakukan pengumpulan informasi, dengan metode wawancara terhadap pegawai PT. X yang dinilai memahami tentang pelaksanaan sistem manajemen kinerja dan pengembangan kompetensi, khususnya kompetensi perilaku di PT. X. Hasil studi literatur dan informasi yang didapatkan peneliti, selanjutnya akan dianalisis untuk menentukan desain produk yang akan dikembangkan. Analisa data akan menggunakan metode kualitatif (Creswell, 2007). Produk yang disusun peneliti tersebut kemudian akan diuji oleh ahli, untuk menentukan kesesuaian rancangan produk.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil asesmen peneliti akan dibandingkan dengan penjelasan setiap tahapan *performance management system* menurut Armstrong (2009). Peneliti menuliskan hal-hal dalam setiap tahap *performance management system* yang selama ini sudah dan belum dilakukan oleh PT. X. Hasil asesmen tersebut akan terangkum dalam Tabel 2, berikut ini :

Tabel 2 Hasil Analisa Sistem Manajemen Kinerja PT. X

Tahapan PMS	Penjelasan	Hal yang sudah dilakukan	Hal yang belum dilakukan
<i>Business and Departmental Goals</i>	Tujuan stategis organisasi diperlukan dalam penyusunan sistem manajemen kinerja, sehingga tercapai keselarasan antara tujuan pribadi, tujuan unit kerja, dan tujuan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Visi dan Misi Organisasi • Rencana Kinerja tahunan 	<ul style="list-style-type: none"> • -
<i>Performance and Development</i>	Pada tahap ini, manajer dan pegawai membuat kesepakatan tentang harapan-harapan yang	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan kinerja tahunan, 	<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan standar kompetensi perilaku yang

<i>Planning</i>	harus dipenuhi pegawai, baik dalam bentuk perilaku maupun hasil kerja. Perilaku kerja pegawai dapat terwujud dalam bentuk kompetensi yang diharapkan pada pegawai.	<ul style="list-style-type: none"> • Rancangan program pengembangan keterampilan pegawai. 	<p>diperlukan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rancangan program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.
<i>Performance and Development Agreement</i>	Tahap ini akan menyepakati cara pengukuran kinerja pegawai, serta bukti-bukti yang akan dipergunakan untuk menentukan jenjang kompetensi. Pengukuran-pengukuran ini akan dimanfaatkan untuk mengawasi dan menunjukkan pencapaian kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki model kompetensi perilaku 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan proses diskusi dengan pegawai terkait kompetensi perilaku yang dipergunakan, • Pengukuran <i>baseline</i> kompetensi pegawai
<i>Action – Work, Development, and Support</i>	Inti dari tahapan ini adalah pelaksanaan program-program pengembangan bagi pegawai, agar mampu menunjukkan hasil kerja yang diharapkan oleh organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan program pengembangan kompetensi teknis sesuai kebutuhan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Program pengembangan kompetensi perilaku.
<i>Managing Performance Through Continuous Feedback</i>	Inti dari tahapan ini adalah melakukan pengawasan terhadap kinerja yang dilakukan pegawai dibandingkan dengan rencana yang telah dibuat, serta melakukan tindakan korektif yang diperlukan.	<ul style="list-style-type: none"> • Program pengawasan terkait pencapaian sasaran pekerjaan, dilaksanakan dengan laporan 3 bulanan. • Pengawasan perilaku pegawai menjadi tanggung jawab masing-masing atasan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengawasan terkait perilaku kerja pegawai (kompetensi perilaku) secara sistematis • Pemberian umpan balik terkait perilaku dan kinerja pegawai.
<i>Formal Review and Assesement</i>	Tahap ini bertujuan untuk menyediakan poin-poin penting dan dasar dalam pengukuran perilaku kunci dan identifikasi pengembangan. Analisa terhadap kinerja akan difokuskan pada pencapaian terhadap tujuan pekerjaan, dan asesmen terhadap perilaku individu (kompetensi) yang	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja dilaksanakan 1 tahun sekali dan hanya didasarkan pada pencapaian sasaran pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian terhadap perilaku kerja / kompetensi perilaku pegawai, karena dianggap sebagai penilaian yang subjektif

	mempengaruhi pencapaian hasil kerja mereka		
--	--	--	--

Berdasarkan tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa PT. X masih memerlukan sejumlah pengembangan dalam pelaksanaan sistem manajemen kinerja yang dimilikinya. Hal ini disebabkan karena terdapat beberapa aspek sistem manajemen kinerja yang belum dilaksanakan oleh PT. X. Hal tersebut diantaranya adalah penentuan standar kompetensi perilaku bagi pegawai, perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi perilaku, proses pengawasan dan umpan balik terhadap perilaku kerja pegawai, serta proses penilaian terhadap perilaku kerja pegawai dalam 1 tahun.

Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa proses manajemen kinerja yang dimiliki PT. X selama ini masih mendasarkan pada hasil kerja (*result*), dan cenderung belum mempertimbangkan aspek perilaku (*behavior*) atau kompetensi pegawai. Cripe (sitat dalam Dubois & Rothwell, 2004) menyatakan manajemen kinerja menitikberatkan pada kompetensi sebagai pendorong utama kinerja seseorang. Manajemen kinerja merupakan sebuah pendekatan yang integratif dengan melibatkan aktivitas asesmen dan pengembangan kompetensi, observasi dan umpan balik kinerja, pelatihan, pengembangan pegawai, penilaian kinerja, dan pemberian penghargaan (Dubois & Rothwell, 2004). Armstrong (2009) berpendapat bahwa manajemen kinerja merupakan upaya untuk meraih hasil kerja yang lebih baik dengan mengelola kinerja dalam ruang lingkup tujuan, standar dan persyaratan kompetensi yang jelas, sehingga dalam manajemen kinerja perlu memperhatikan aspek *input* (perilaku / kompetensi), dan *output* (hasil).

Perilaku merupakan salah satu aspek penting dalam sistem manajemen kinerja. Menurut Anvari, Soltani & Rafiee (2016), sistem manajemen kinerja akan terselenggara secara lebih efektif ketika kompetensi-kompetensi yang terkait dengan pencapaian sasaran pekerjaan atau sasaran organisasi telah ditentukan dengan baik. Selain itu, menurut Ozcelik & Ferman (2006, sitat dalam Ashkezari & Aeen, 2012), sistem manajemen kinerja akan lebih kuat ketika seorang pegawai diukur berdasarkan kinerja objektif (tujuan pekerjaan), dan kinerja perilaku (kompetensi), atau yang sering disebut dengan model campuran (*mixed model*). Dengan demikian, pendekatan model campuran menyediakan pemahaman tentang hal-hal yang akan dipantau dan diukur, dan pemahaman tentang bagaimana cara sebuah pekerjaan diselesaikan, selain pengukuran tentang sasaran pekerjaan yang harus diselesaikan.

Program pengembangan kompetensi bagi pegawai akan mendukung pembentukan persepsi pegawai bahwa tempat kerja mereka mendukung perkembangan pribadi mereka. Program pengembangan kompetensi juga membantu pegawai untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan dalam memprediksi, mengontrol atau mengatasi tuntutan pekerjaan, sehingga memberikan efek positif terhadap kepuasan kerja dan mengurangi tingkat stres kerja yang dialami oleh pegawai. Keberadaan program pengembangan ini akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memperoleh peningkatan karir dalam organisasi, sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya kualitas kehidupan kerja yang rendah. (Rethinam & Ismail, 2008 ; Pranee, 2010).

Implikasi

Berdasarkan hasil asesmen yang telah dilakukan, maka PT. X perlu mengembangkan sistem manajemen kinerja yang ada. Pengembangan yang disarankan oleh peneliti adalah dengan mengintegrasikan aspek perilaku dalam sistem manajemen kinerja. Dalam hal ini maka PT. X

perlu menyusun sebuah sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi / perilaku, untuk melengkapi sistem manajemen kinerja yang telah dilaksanakan.

Menurut Aguinis (2013), ketika perilaku kerja belum menjadi perhatian dalam sistem manajemen kinerja, maka organisasi akan kesulitan untuk menentukan tingkat kinerja seorang pegawai. Hal ini disebabkan adanya karakteristik pekerjaan yang pencapaian hasil kerja banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal pegawai. Sejalan dengan hal tersebut, Armstrong (2009) berpendapat bahwa tidak semua pekerjaan memiliki keluaran kerja (*output*) yang bersifat kuantitatif, namun setiap pekerjaan memiliki hasil kerja yang bersifat kualitatif. Hasil kerja kualitatif inilah yang merupakan perwujudan perilaku dan menggambarkan tingkat kompetensi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keberadaan pengelolaan perilaku dalam sistem manajemen kinerja akan membantu organisasi untuk mendapatkan gambaran penuh atas kinerja pegwainya

Menurut Armstrong (2009), pengembangan sistem manajemen kinerja perlu mempertimbangkan faktor kontekstual organisasi. Faktor kontekstual dalam hal ini adalah budaya organisasi, gaya manajemen, sistem dan struktur pekerjaan. Faktor kontekstual akan sangat kuat mempengaruhi prosedur pelaksanaan sistem manajemen kinerja, panduan pelaksanaan, serta pelaksanaan dokumentasi semua proses dalam sistem manajemen kinerja. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja yang baik adalah sistem manajemen kinerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi organisasi.

Pada penelitian ini, rancangan pengembangan yang disusun oleh peneliti akan dibatasi pada penyusunan prosedur pelaksanaan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi. Pemilihan fokus ini disesuaikan dengan kerangka kerja pengembangan sistem manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Armstrong, yaitu dengan menyusun prosedur kerja sesuai dengan konteks organisasi. Selain itu, pemilihan fokus intervensi juga didasarkan pada hasil wawancara dengan bagian SDM PT. X, yang menunjukkan bahwa selama ini PT. X belum melaksanakan pengukuran dan pengembangan kompetensi karena belum memiliki prosedur yang tepat untuk melaksanakan hal tersebut.

Rancangan prosedur kerja yang disusun oleh peneliti akan didasarkan pada kerangka yang dikemukakan oleh Armstrong (2009), dan Dubois & Rothwell (2004). Penggabungan kedua model ini dilakukan dengan alasan karena kedua konsep memuat pokok-pokok penjelasan yang sama. Selain itu, berdasarkan hasil analisa yang dilakukan oleh peneliti, penjelasan kedua model ini saling melengkapi. Salah satunya disebabkan karena penjelasan model sistem manajemen kinerja menurut Dubois & Rothwell (2004) memiliki langkah-langkah pelaksanaan yang lebih detail, khususnya terkait pelaksanaan pengukuran dan pengembangan kompetensi pegawai.

Tabel 3 berikut akan memuat perbandingan kedua model yang dipergunakan :

Tabel 3 Perbandingan Model Sistem Manajemen Kinerja

Sistem Manajemen Kinerja menurut Armstrong (2009)	Sistem Manajemen Kinerja menurut Dubois & Rothwell (2004)
<i>Corporate Mission and Strategic Goals</i>	<i>Define the work and competencies required to perform it</i>
<i>Business and Departmental Plans and Goals</i>	
<i>Performance & Development</i>	

<i>Planning</i>	<i>Identify the employees to do the work</i>
<i>Performance & Development Agreement</i>	<i>Assess Employee Competencies</i>
	<i>Identify and Document Competency Gaps</i>
	<i>Prioritize Employee Development Needs</i>
	<i>Establish work goals, plans, and standards with the employees</i>
<i>Action – Work, Development & Support</i>	<i>Implement Competency Development Process</i>
<i>Managing Performance Throughout the Year Through Continuous Monitoring & Feedback</i>	<i>Monitor Performance</i>
<i>Formal Review, Feedback and Joint Analysis, Assessment</i>	<i>Conduct Performance Reviews</i>

Tiga tahap pertama dalam sistem manajemen kinerja menurut Armstrong (2009), yaitu *corporate mission and strategic goals, business and departmental plans and goals*, dan *performance and development planning* membahas pokok pikiran yang sama dengan tahap *define the work and competencies required*, dan *identify the employees to do the work* berdasarkan model sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi menurut Dubois & Rothwell (2004). Kesamaan ini disebabkan karena tahapan-tahapan ini membahas tentang cara penentuan persyaratan kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang pegawai. Menurut kedua model ini, persyaratan kompetensi pegawai seharusnya didapatkan dan selaras dengan misi dan tujuan strategis organisasi. Tahap ini juga termasuk menentukan persyaratan minimal tingkat kompetensi (standar kompetensi) yang harus dimiliki oleh pegawai. Dalam tahap ini, perbedaan kedua model ini adalah pendekatan yang dipergunakan, Armstrong (2009) lebih mengutamakan proses diskusi dan dialog antara manajer dan pegawai, sedangkan Dubois & Rothwell (2004) lebih bersifat *top-down* dimana manajemen lebih berperan dalam menentukan persyaratan kompetensi pegawai.

Tahap *performance and development agreement* dalam model yang dikemukakan oleh Armstrong (2009), membahas topik yang sama dengan 4 tahap dalam model yang dikemukakan oleh Dubois & Rothwell (2004), yaitu tahap *asses employees competencies, identify and document competency gaps, prioritize employee development needs*, dan *establish work goals, plans, and standards with employees*. Tahapan-tahapan ini menjelaskan proses organisasi menyepakati dengan pegawai tentang harapan kinerja dan kompetensi mereka. Selain itu tahapan ini memuat rencana pengembangan pegawai yang didasarkan pada kondisi pegawai saat ini. Dalam tahapan ini, perbedaan antara kedua model ini adalah tahapan yang dikemukakan oleh Dubois & Rothwell (2004) lebih banyak memuat langkah-langkah teknis dibandingkan dengan Armstrong (2009). Selain itu, Armstrong (2009) dalam tahapannya juga tidak membahas terkait proses asesmen awal (*baseline*) terhadap kompetensi pegawai.

Tahap berikutnya menurut Armstrong (2009), yaitu *Action – work, development, and support* merupakan tahapan yang sama dengan tahap *implement competency development activities* dalam model manajemen kinerja menurut Dubois & Rothwell (2004). Tahapan ini

membahas tentang upaya-upaya yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawainya untuk memenuhi harapan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Meski demikian, pada tahap ini kedua model manajemen kinerja memiliki sebuah perbedaan. Perbedaan tersebut terkait ruang lingkup pengembangan yang dilakukan. Dalam model manajemen kinerja menurut Armstrong (2009), pengembangan ini tidak hanya terkait kompetensi, namun juga pencapaian hasil kerja. Sedangkan, pada model manajemen kinerja berbasis kompetensi menurut Dubois & Rothwell (2004), cakupan pengembangan hanya dibatasi pada sisi kompetensi.

Selanjutnya, tahap *managing performance throughout the year through continuous monitoring & feedback* dalam model yang dikemukakan oleh Armstrong (2009), serupa dengan tahap *monitor performance* dalam model yang dikemukakan Dubois & Rothwell (2004). Kedua tahapan tersebut membahas tentang upaya-upaya yang perlu dilakukan organisasi untuk memastikan pegawai menunjukkan kinerja sesuai dengan harapan dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Tahapan terakhir menurut Armstrong (2009) adalah tahap *formal review, feedback and joint analysis and assessment* serupa dengan tahap *conduct performance reviews* dalam model yang dikemukakan oleh Dubois & Rothwell (2004). Tahapan ini menitikberatkan pada proses evaluasi yang dilakukan oleh organisasi terhadap kinerja pegawai dalam satu periode waktu tertentu. Kedua model ini juga menyebutkan bahwa hasil evaluasi kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan kompensasi dan penghargaan terhadap pegawai. Meski demikian, dalam model manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Armstrong (2009), disebutkan bahwa tahapan ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sasaran kinerja dan rencana pengembangan (*performance and development planning*) pada periode berikutnya, sedangkan pada model yang dikemukakan oleh Dubois & Rothwell (2004), tahapan ini merupakan tahap terakhir dalam model manajemen kinerja.

Berdasarkan hasil analisa dan perbandingan kedua model sistem manajemen kinerja tersebut, peneliti akan menggunakan model sistem manajemen kinerja menurut Armstrong (2009) sebagai dasar kerangka penyusunan prosedur. Hal ini disebabkan karena tahapan yang dikemukakan oleh Armstrong (2009), memiliki ruang lingkup yang lebih luas dibandingkan model yang dikemukakan Dubois & Rothwell (2004). Meski demikian, untuk melengkapi penjelasan yang belum termuat dalam model yang dikemukakan Armstrong (2009), akan ditunjang dengan penjelasan dari sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Dubois & Rothwell (2004).

Tabel 4 berikut ini akan memuat rancangan prosedur kerja yang disusun peneliti.

Tabel 4 Rancangan Prosedur Kerja

No	Fase	Kebutuhan Prosedur
1	<i>Performance & Development Planning</i>	1. Prosedur pelaksanaan analisa peran jabatan; 2. Prosedur penyusunan kamus kompetensi perilaku;

No	Fase	Kebutuhan Prosedur
		3. Prosedur penentuan standar kompetensi perilaku;
		4. Prosedur perancangan program pengembangan kompetensi perilaku.
2	<i>Performance And Development Agreement</i>	1. Prosedur sosialisasi standar kompetensi perilaku;
		2. Prosedur penentuan instrumen pengukuran kompetensi perilaku;
		3. Prosedur perencanaan pengukuran kompetensi perilaku;
		4. Prosedur pelaksanaan pengukuran kompetensi perilaku;
		5. Prosedur penilaian hasil pengukuran kompetensi perilaku.
3	<i>Action – Work, Development & Support</i>	1. Prosedur pelaksanaan program pengembangan kompetensi perilaku.
4	<i>Managing Performance Throughout the Year Through Continuous Monitoring & Feedback</i>	1. Prosedur pelaksanaan tindak lanjut program pengembangan kompetensi perilaku.
5	<i>Formal Review, Feedback, and Joint Analysis and Assessment</i>	1. Prosedur perencanaan pengukuran kompetensi perilaku;
		2. Prosedur pelaksanaan pengukuran kompetensi perilaku;
		3. Prosedur penilaian hasil pengukuran kompetensi perilaku.

Rancangan prosedur kerja tersebut selanjutnya akan divalidasi secara internal dengan proses uji ahli (*expert judgement*). Ahli yang terlibat adalah sebanyak 3 orang, sesuai dengan bidang keilmuan dan keahlian terkait kualitas kehidupan kerja, pengembangan kompetensi, serta penerapan prosedur di organisasi. Aspek yang dinilai Aspek-aspek tersebut adalah : penggunaan bahasa, desain dan format rancangan prosedur, serta kesesuaian rancangan prosedur dengan kerangka teori yang dipergunakan

Setelah dilakukan pengujian Ahli, didapatkan hasil pengujian sesuai dengan Tabel 5 berikut :

Tabel 5 Hasil Uji Ahli

Prosedur	Bahasa	Desain	Kesesuaian Teori
Tahap Persiapan	3,58	3,67	3,67
Tahap Pelaksanaan	3,67	3,67	3,67
Tahap Pengembangan	3,58	3,67	3,67
Rerata	3,61	3,67	3,67

Berdasarkan tabel tersebut, rerata penilaian terhadap aspek bahasa adalah sebesar 3,61 Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan telah sesuai untuk rancangan prosedur yang disusun oleh peneliti. Dalam hal ini, penggunaan kalimat, dan huruf (*font*) yang dipergunakan dalam rancangan prosedur yang disusun oleh peneliti telah sesuai dan mudah dipahami, sehingga diharapkan dapat membantu pembaca dalam menerapkan rancangan prosedur.

Rerata penilaian terhadap aspek desain / format adalah sebesar 3,67 Hal ini menunjukkan bahwa desain / format telah sesuai untuk dipergunakan dalam rancangan prosedur. Desain rancangan prosedur yang disusun oleh peneliti dalam rancangan prosedur ini dinilai telah sesuai dengan standar penyusunan prosedur kerja (SOP), serta mudah dipahami oleh pembaca. Selain itu, penggunaan bagan alur kerja yang dipergunakan dinilai telah sesuai dengan prosedur kerja yang disusun, dan mudah dipahami oleh pembaca sehingga diharapkan dapat membantu dalam penerapan prosedur.

Rerata penilaian terhadap aspek kesesuaian teoritik adalah sebesar 3,67. Hal ini menunjukkan bahwa rancangan prosedur yang disusun dinilai telah sesuai dengan kerangka teoritik sistem manajemen kinerja yang dipergunakan oleh peneliti

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian ahli dan kajian kritis peneliti, dapat disimpulkan bahwa rancangan prosedur sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi yang disusun oleh peneliti telah cukup sesuai untuk diterapkan oleh PT. X. Rancangan prosedur sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi ini cukup sesuai untuk diterapkan mulai dari tahap persiapan, tahap pelaksanaan, hingga tahap pengembangan kompetensi perilaku. Oleh karena itu, peneliti berharap rancangan prosedur ini dapat diterapkan oleh PT. X, agar dapat mengukur dan mengembangkan kompetensi perilaku pegawainya, sehingga dapat menunjang kualitas kehidupan kerja pegawai.

Saran yang dapat diberikan untuk PT. X adalah untuk dapat memasukkan aspek kompetensi perilaku dalam sistem manajemen kinerja yang dimilikinya. PT. X juga disarankan untuk menentukan prioritas prosedur yang akan dikerjakan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi saat ini. Selain itu, PT. X juga disarankan untuk dapat membuat panduan ringkas bagi pelaksana, sehingga dapat membantu pelaksana untuk memahami prosedur yang ada.

Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat menjawab keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini, yaitu terkait dengan penyusunan prosedur aspek hasil kerja (*result*) dalam sistem manajemen kinerja. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan dapat melaksanakan uji coba prosedur sehingga dapat diketahui efektivitas penerapan prosedur kerja, serta evaluasi penggunaan

REFERENSI

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd ed.). Boston : Pearson
- Anvari, A.F., Soltani, I., & Rafiee, M. (2016). Providing the Applicable Model of Performance Management with Competencies Oriented. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230, pp 190 - 197.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management : An Evidence-based Guide to Delivering High Performance* (4th ed.). London: Kogan Page
- Ashkezari, M.J.D., & Aeen, M.N. (2012). Using Competency Models to Improve HRM. *Ideal Type of Management*, 1(1), 59-68.
- Bhattacharya, J. (2015). Guidance for Preparing Standard Operating Procedures (Sops). *IOSR Journal of Pharmacy*, 5(1), 29-36
- Cascio, W. (2009). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits* (9th ed.). New York: McGraw-Hill
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design : Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks : Sage Publica
- Dubois, D.D., Rothwell, W.J., Stern, D.J.K., & Kemp, L.K. (2004). *Competency Based Human Resource Management*. Mountain View : Davies-Black Publishing.
- Hatam, N., Zarifi, M., Lotfi, M., Kavosi, Z., & Tavakoli, A. (2014). The Relationship Between Quality of Work Life and Human Resource Productivity in Knowledge Workers. *Journal of Health Management and Informatics*, 1(3), 59-65.
- Martel, J.-P., & Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life : Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, 77(2), 333-368.
- Naquin, S.S., & Holton III, E.F. (2006). Leadership & Managerial Competency Models : A Simplified Process and Resulting Model. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 144-165.
- Narehan, H., Hairunnisa, M., Norfadzillah, R., & Freziamella, L. (2014). The Effect of Quality of Work Life (QWL) Programs on Quality of Life (QOL) Among Employees at Multinational Companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24-34.
- Nayak, T., & Sahoo, C. (2015). Quality of Work Life and Organizational Performance : The Mediating Role of Employee Commitment. *Journal of Health Management*, 17(3), 263-273
- Oeij, P., & Wiezer, N. (2002). *New Work Organisation, Working Conditions, and Quality of Work : Towards the Flexible Firm*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Retrieved July 14, 2018, from edz.bib.uni-mannheim.de/daten/edz-ma/esl/02/ef0274en.pdf

- Pranee, C. (2010). Quality of Work Life for Sustainable Development. *International Journal of Organizational Innovation*, 2(3), 124-137
- Rethinam, G., & Ismail, M. (2008). Constructs of Quality of Work Life : A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences*, 7(1), 58-70.
- Shahbazi, Z., Shokrzadeh, S., Bejani, H., Malekinia, E., & Ghoroneh, D. (2011). A Survey of Relationship Between the Quality of Work Life and Performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 30, 1555-1560.
- Sirgy, M., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.-J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicator Research*, 55, 241 – 302
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian & Pengembangan (Research & Development)*. Bandung : Alfabeta