

ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI (STUDI PADA PT. BINTANG INDOKARYA GEMILANG).

Azizah Indriyani

Universitas Muhadi Setiabudi (UMUS) Brebes

Email: azizahindriyani0@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan atas dasar bahwa keberhasilan pencapaian tujuan sebuah perusahaan dibutuhkan suatu system manajemen yang efektif, efisien dan mempunyai nilai yang mampu bersaing dalam hal pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki. Dengan sistem manajemen kinerja yang bernilai baik, perusahaan mampu mengolah dapat kapasitas kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki, agar mampu bekerja dengan baik dan optimal serta mampu membuat ketercapaian yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Usaha yang dilakukan oleh PT. Bintang Indokarya Gemilang dalam hal membuat dan memiliki system manajemen kinerja yang efektif dan berdaya guna, yang mampu bersaing dan menjadi berdaya saing dan dapat membantu produktivitasnya, dengan cara membuat sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi atau pencapaian. Tujuan penelitian ini adalah memberi penjelasan mengenai implementasi sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT. Bintang Indokarya Gemilang, serta menganalisis dan menjelaskan mengenai hal-hal yang menjadi pendukung dan penghambat pengimplementasian sistem manajemen kinerja berdasarkan kemampuan dan pengalaman pada PT. Bintang Indokarya Gemilang. Metode penelitian yang dipakai pada penelitian ini adalah jenis deskriptif kualitatif. Hasil yang diperoleh penelitian ini memunculkan fakta bahwa pengaplikasian sistem manajemen kinerja berdasarkan kompetensi di PT. Bintang Indokarya Gemilang termasuk pada bentuk pengolahan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasar Kompetensi (MSDDBK).

Kata Kunci: *Sistem Manajemen Kinerja, Kompetensi, Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*

Pendahuluan

Sumber daya manusia adalah unsur penggerak yang paling vital dalam hal mencapai tujuan perusahaan. Tujuan dibentuknya perusahaan adalah meraih keinginan bersama dan detak jantungnya sebuah perusahaan, yang mana ditentukan berdasarkan tingkat keberhasilannya dalam meraih keinginan dan tujuan tersebut. Keberhasilan yang dicapai tersebut sangat tidak lepas dari sebuah sistem manajemen

yang efektif, baik dan benar dan mempunyai nilai kompetitif perihal mengelola sumber daya yang dimiliki.

Manajemen kinerja merupakan bagaimana cara pengelolaan sumber daya perusahaan agar mampu bekerja secara baik dan sepenuh hati menjalankan kewajibannya sebagai pekerja demi mencapai keingan perusahaan. Sistem manajemen kinerja yang optimal akan otomatis berpengaruh pada kinerja setiap individu pekerjanya, unit kerja, dan keseluruhan yang berkaitan dengan perusahaan. Maka dari itu sistem manajemen kinerja adalah suatu kebutuhan primer setiap perusahaan karenanya manajemen kinerja berorientasi pada penataan proses selama bekerja serta pencapaian atau *reward* kerja sumber daya manusianya dalam mencapai tujuan strategik perusahaan.

Manajemen kinerja dipandang sebagai suatu sistem yang beroperasi dalam sistem yang luas. Ketika pengoprasian sebuah siste manajemen itu buruk , maka hanya kan menghabiskan waktu percuma dan pemanfaatan sumber daya manusia yang tidak optimal. Maka dari itu, pengoprasian sistem manajemen yang tertata dengan baik pada sebuah sistem yang dinamis, berkaitan dengan bagian-bagian lain dalam suatu sistem yang lebih globa,dan berkaitan dengan fungsi-fungsi vital dalam perusahaan. Tujuan pokok dari sistem manajemen kinerja ialah memaksimalkan kinerja para pegawai yang mana fungsi manajemen mampu mengkaitkan tugas-tugas dan karakteristik kemampuan karyawan dengan tujuan strategik perusahaan.

Yang mana pendekatan sistem manajemen kinerja ini menggunakan pendekatan berbasis kompetensi dalam berbagai aspek. Sistem manajemen kinerja menggunakan pendekatan berbasis kompetensi ini telah dipakai dan dikembangkan di beberapa corporate swasta maupun BUMN, dengan tujuan ingin memperbaiki sistem manajemennya demi tujuan perusahaan dan tolakukur sebuah capaian, serta sebagai upaya pekerja agar selalu memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk berprestasi di perusahaan.

Perencanaan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi (*Competency Based Performance Management Sistem*) adalah sesuatu yang tidak terpisahkan dari Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) dengan nama lain *Competency Based Human Resource Management (CB-HRM)*. Sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi ini mampu mempersatukan kebutuhan sebagai bentuk

penghargaan untuk para pekerja yang memiliki *skill* lebih atau diatas rata-rata, yang paling banyak berkontribusi, dan karyawan sebagai “*knowledge workers*”. Selain itu, dapat menjamin arah tercapainya tujuan perusahaan.

Untuk menaikkan kualitas sumber daya manusia sebuah perusahaan, maka sudah seharusnya perusahaan memperhatikan betul kualitas sumber daya manusianya yakni para karyawan yang merupakan asset sebuah perusahaan, yang mana para karyawan yang berkualitas dan memiliki daya saing tinggi adalah suatu pencapaian positif perusahaan.

Kompetensi dalam arti sebuah konsep yang mengandung arti untuk menggabungkan SPKJ yaitu penggabungan antara *Skill* (Ketrampilan), *Personal's Atribut* (Atribut Perseorangan), *Knowledge* (ilmu pengetahuan) dan tercermin dari *Job Behaviour* (Perilaku Kinerja) yang terukur, dapat dianalisis sehingga bias dilakukan evaluasi.

Dapat dikatakan kompetensi ketika faktor keberhasilan kinerja setiap individu tercapai. Jadi fokus utama dalam berkompetensi adalah perilaku yang memadukan keterampilan, atribut perseorangan dan ilmu pengetahuan. Faktor utama munculnya sistem manajemen berbasis kompetensi adalah adanya suatu keinginan untuk menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang tepat sesuai dengan kemampuannya dengan istilah lain *The Right Man on The Right Place*.

Jadi penjelasan detail mengenai Manajemen Sumber Daya Berbasis Kompetensi ialah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian seluruh aktifitas karyawan, dimulai dengan proses rekrutmen, pengembangan diri, perencanaan karier, evaluasi kerja, rencana suksesi, maupun sistem renumerasi hingga memasuki masa pensiun. Yang mana semua proses tersebut digunakan untuk mengambil sebuah keputusan yang berlandaskan pada informasi akan kebutuhan dari kompetensi sebuah jabatan atau posisi, dan kompetensi setiap individu guna mencapai tujuan perusahaan atau sebuah organisasi.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Soerjono Soekanto, pendekatan kualitatif sebenarnya merupakan tata cara

penelitian yang menghasilkan data deskriptif, yaitu apa yang dinyatakan oleh responden secara tertulis atau lisan, dan perilaku yang nyata. (Arikunto 2010:32).

Pendekatan kualitatif ini dilakukan dengan mengamati kinerja karyawan pada PT. Bintang Indokarya Gemilang Brebes baik itu pada sisi pengambilan, pengelolaan maupun pendistribusiannya. Kemudian dari pengamatan ini diharapkan menghasilkan data deskriptif yang merupakan fakta dari kinerja karyawan pada PT. Bintang Indokarya Gemilang Brebes.

Subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti atau subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran peneliti, yaitu karyawan pada PT. Bintang Indokarya Gemilang Brebes.

Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data dilakukan secara terpadu antara berbagai teknik yang dikenal dengan triangulasi (adanya upaya mengkomparasikan antara data hasil observasi, dengan hasil wawancara mendalam, dan dokumentasi atau antara sumber data satu dengan sumber data lainnya).

Hasil dan Pembahasan

A. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT. Bintang Indokarya Gemilang Brebes

1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dalam proses sistem manajemen kinerja di PT. Bintang Indokarya Gemilang. Hal tersebut tampak dalam penyajian data bahwa dalam perencanaan kinerja telah ditentukan pejabat penilai dan karyawan yang dinilai secara berjenjang yang disesuaikan dengan tata cara kerja yang mengatur aspek koordinasi, tugas, wewenang dan pertanggungjawaban dari masing-masing unit kerja. Dimana pejabat penilai dan karyawan yang dinilai tersebut bekerja sama untuk menetapkan Sasaran Kinerja Individu (SKI) dengan mengidentifikasi, memahami, dan menyepakati sasaran yang akan dituju oleh karyawan yang dinilai, kompetensi yang harus dicapai oleh karyawan yang dinilai, serta metode untuk menilai kinerja karyawan yang dinilai. Penetapan target yang harus dicapai oleh karyawan yang dinilai tersebut mengacu pada RKAP yang telah ditetapkan oleh Direksi dan Komisaris dan atau penugasan-

penugasan dari Direksi, dan kompetensi yang harus dicapai oleh karyawan yang dinilai harus mengacu pada Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) yang dipegang oleh karyawan yang dinilai. Sedangkan untuk metode penilaiannya harus adil dan memuat kriteria yang akan dipakai guna menilai kinerja karyawan yang dinilai pada akhir periode.

Hal ini selaras dengan pernyataan Williams dalam Dharma (2004:30) bahwa sasaran hendaknya bersifat mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan sehingga sasaran yang ditetapkan bersama dapat terintegrasi dan konsisten, serta perlunya menetapkan pengukuran tingkatan sesungguhnya dari pencapaian, sehingga dasar penilaian kinerja dapat dimengerti sebelumnya dengan jelas. Hasil dari perencanaan kinerja berupa pemahaman dan kesepakatan bersama atas tujuan, sasaran, standar kinerja dan kebutuhan kompetensi yang dituliskan melalui formulir Sasaran Kinerja Individu (SKI) dan disepakati oleh keduanya, yang kemudian menjadi rencana kerja karyawan yang dinilai untuk satu tahun.

Menurut Williams penetapan sasaran kinerja juga merupakan proses yang memastikan bahwa setiap karyawan memahami pencapaian apa yang akan dilakukan untuk target mengoptimalkan peranan karyawan pada perusahaan, dan penetapan sasaran memungkinkan karyawan untuk mengetahui apa yang disyaratkan untuk mereka dan atas dasar apa kinerja dan kontribusi mereka akan dinilai. Proses perencanaan kinerja berdasarkan penetapan Sasaran Kinerja Individu (SKI) melalui kesepakatan antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai tersebut dilakukan pada setiap awal tahun pada bulan Januari.

2. Komunikasi Kinerja, Bimbingan, dan Dokumentasi

Komunikasi kinerja, bimbingan, dan dokumentasi merupakan proses pemecahan masalah dengan mengkomunikasikannya dan mengidentifikasi penyebab dasar yang sebenarnya dari permasalahan atau kegagalan kinerja yang terjadi sehingga dapat dirumuskan penyelesaian dari masalah tersebut. Menurut Bacal (2001:35) komunikasi kinerja yang dilakukan secara terusmenerus akan memberi jalan bagi manajer dan karyawan untuk saling bekerjasama mencegah timbulnya masalah, menyelesaikan masalah yang

terjadi, dan memperbaiki kinerja. Hal yang terjadi dilapangan pun demikian. Penerapan komunikasi kinerja, bimbingan, dan dokumentasi di PT. Bintang Indokarya Gemilang berjalan dengan proses komunikasi dua arah yang terus menerus dan berkesinambungan antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai untuk memastikan bahwa pelaksanaan target kerja yang telah disepakati berjalan sebagaimana mestinya, mengkomunikasikan identifikasi kendala yang timbul dan mendiskusikan cara penyelesaiannya, serta saling memberikan informasi secara *up to date* tentang apa yang mereka perlukan dalam mencapai keberhasilan kinerja.

Didalam proses ini pejabat penilai berperan sebagai mentor yang dapat memberikan bimbingan untuk membatu mengembangkan pengetahuan dan keahlian karyawan yang dinilai dalam proses pemecahan masalah dan mendukung peningkatan kinerja karyawan yang dinilai.

Handy dalam Dharma (2004:28) juga menyatakan bahwa dalam sistem manajemen kinerja dapat membantu manajer menjadi guru, pembimbing dan teman yang lebih dari sekedar menjadi pemimpin, mempercayai karyawan untuk memakai metodenya sendiri untuk mencapai apa yang diharapkan manajer, dan memahami setiap masalah dapat diatasi dengan cara mengembangkan kapasitas orang lain untuk mengatasinya.

Hasil dari proses komunikasi dan bimbingan yang berupa catatan-catatan yang perlu didokumentasikan pada formulir bimbingan sebagai referensi yang bermanfaat bagi peningkatan kinerja, dan mendukung pencapaian target kinerja yang telah disepakati dalam formulir SKI (Sasaran Kerja Individu). Hal ini juga selaras dengan pernyataan Bacal (2001:37) bahwa hasil dari dokumentasi berupa catatan-catatan yang perlu disimpan untuk mendukung pencapaian sasaran yang telah disepakati. Pastikan bahwa catatan tersebut memberikan manfaat dan memberikan dampak positif bagi pencapaian sasaran yang telah disepakati.

3. Penilaian Kinerja dan Evaluasi

Penilaian kinerja merupakan tahap yang menentukan apakah pejabat penilai atau karyawan yang dinilai telah berhasil menunjukkan kinerja yang sesuai dengan sasaran yang diharapkan atau tidak. Setelah itu dilakukan

evaluasi kinerja yang memungkinkan pejabat penilai dan karyawan yang dinilai bekerjasama untuk mengidentifikasi kekurangan yang ditemukan sehingga tidak dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan, kemudian diperbaiki dalam rencana kinerja selanjutnya. Hal ini dapat dilihat dalam penyajian data bahwa penerapan penilaian kinerja di PT. Bintang Indokarya Gemilang dilakukan melalui tahap pengisian formulir Penilaian Akhir Kinerja (PAK) oleh pejabat penilai. Dimana pejabat penilai memberikan penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai dengan membandingkan antara rencana target dan kompetensi yang telah ditetapkan dalam SKI atau bimbingan dan telah disepakati sebelumnya dengan realisasinya pada akhir periode penilaian tersebut.

Penilaian Akhir Kinerja dilakukan pada bulan Januari tahun berikutnya. Kriteria penilaian meliputi hasil pencapaian target dan pencapaian kompetensi yang dibutuhkan selama kurun waktu Januari-Desember tahun sebelumnya. Proses tersebut sesuai dengan penjelasan Mondy (2008:260) dalam proses penilaian kinerja bahwa pada periode akhir penilaian, penilai dan karyawan bersama-sama menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasinya berdasarkan standar-standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pejabat penilai kemudian dapat menuliskan pendapatnya sebagai bahan evaluasi kinerja karyawan yang dinilai pada kolom rekomendasi pejabat penilai yang tertera dalam formulir Penilaian Akhir Kinerja (PAK). Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2011:262) menjelaskan evaluasi kinerja adalah pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personil. Hasil penilaian akhir yang dituangkan kedalam formulir.

Penilaian Akhir Kinerja (PAK) didistribusikan kepada pejabat penilai, karyawan yang dinilai dan Departemen Personalia. Dimana formulir Penilaian Akhir Kinerja (PAK) tersebut selanjutnya menjadi dasar penetapan kebijakan pengelolaan SDM oleh Departemen Personalia, yang meliputi:

penempatan, promosi, perencanaan karir, kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta penggajian atau remunerasi.

4. Konsep Penerapan Kompetensi dalam Sistem Manajemen Kinerja

Kompetensi adalah sesuatu yang diperlukan oleh setiap karyawan guna menunjang pekerjaannya yang berupa bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Identifikasi bentuk jenis dan tingkatan perilaku ini diklasifikasikan berdasarkan kemampuan, pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai pekerjaannya yang berkaitan dengan tugas yang diembannya. Berdasarkan penyajian data, proses identifikasi kompetensi dalam sistem manajemen kinerja di PT. Bintang Indokarya Gemilang dilakukan dengan penyusunan secara *top down*, yang dimulai dari visi dan misi perusahaan dijabarkan kedalam *values* (nilai-nilai dasar) serta strategi perusahaan.

Selaras dengan nilai-nilai dasar dan strategi perusahaan tersebut, maka digali dan dirumuskan kompetensi inti perusahaan (*Corporate Core Competence*). *Corporate Core Competence* tersebut kemudian dijabarkan menjadi *Soft Competence* dan *Hard Competence*. *Soft competence* merupakan kompetensi yang terdiri atas motif, sifat dan konsep diri, yang diperlukan individu guna memperoleh kinerja yang optimal. Sedangkan *Hard competence* merupakan kompetensi yang terdiri dari *knowledge and skill* yang diperlukan individu sebagai untuk mampu dapat bekerja dengan efektif, namun belum mengakibatkan individu tersebut memiliki kinerja unggul.

Hard Competence diturunkan lagi menjadi *Core Hard Competence* yang merupakan kompetensi inti yang wajib dimiliki oleh seluruh fungsi dalam perusahaan, dan *Supporting Hard Competence* (kompetensi bidang) yang merupakan kompetensi pendukung yang dibutuhkan oleh fungsi-fungsi tertentu dalam perusahaan. Gabungan antara *Core Competence* dan *Supporting Competence* disebut *Corporate Competence* (Kompetensi Perusahaan). Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Wibowo (2011:334-335) yang menjelaskan bahwa kompetensi dikelompokkan menjadi *core competencies* yang merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi perusahaan sehingga harus

dimiliki oleh semua karyawan dalam perusahaan, *managerial competencies* yang merupakan kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu dimana dapat menunjukkan kemampuan dalam menjalankan manajemen dan *functional competencies* yang merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional atau teknis.

Setelah itu dilakukan penyusunan untuk Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) dan Kebutuhan Kompetensi Individu (KI) pada setiap jenis kompetensi yang dilaksanakan dengan cara analisis jabatan untuk mengidentifikasi lingkup pekerjaan guna mengetahui jenis dan level kompetensi yang dipersyaratkan.

B. Faktor Pendukung Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT. Bintang Indokarya Gemilang

Faktor yang mendukung dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada PT. Bintang Indokarya Gemilang adalah kesadaran setiap karyawan untuk selalu disiplin mengumpulkan lembar pengisian formulir Sasaran Kinerja Individu (SKI), formulir Bimbingan, dan formulir Penilaian Akhir Kinerja (PAK) ke Departemen Personalia sesuai dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Selain itu, keterlibatan dari setiap individu karyawan untuk dapat menyelesaikan setiap catatan mengenai kinerjanya dengan baik sesuai dengan kaidah-kaidah pengisian formulir pelaporan yang telah ditetapkan. Setiap individu karyawan sebagai pejabat penilai maupun karyawan yang dinilai harus bekerjasama menetapkan kesepakatan kinerja mulai dari menetapkan Sasaran Kinerja Individu (SKI), membuat laporan bimbingan yang telah dilakukan, sampai pelaporan Penilaian Akhir Kinerja (PAK).

Namun berdasarkan hasil pengamatan hal yang terjadi dilapangan tidak demikian. Masih tidak adanya perhatian tertentu dari karyawan, masih banyak karyawan yang mengisi formulir tersebut dengan *copy, paste* dan ketidakdisiplinan dalam mengumpulkan formulir PAK. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan belum sepenuhnya mendukung dalam beberapa

proses sistem manajemen kinerja ini. Masih diperlukannya kesadaran, kedisiplinan, dan keterlibatan dalam setiap prosesnya.

Menurut Dharma (2004:29) proses manajemen kinerja merupakan sebuah kemitraan diantara manajer dan individu dimana pada setiap tahapannya sasarannya adalah untuk mencapai kesepakatan bersama mengenai sasaran serta persyaratan keahlian dan kompetensi, tentang penilaian hasil dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan tentang rencana pengembangan dan peningkatan kinerja. Jika proses tersebut tidak didukung sepenuhnya oleh karyawan, maka dapat dipastikan keuntungan secara maksimal tidak akan diperoleh dari proses ini. Karena untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal, perlu melaksanakan proses tersebut secara menyeluruh, bukan hanya satu bagiannya saja.

C. Faktor Penghambat Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT. Bintang Indokarya Gemilang

Faktor yang menghambat penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada PT. Bintang Indokarya Gemilang adalah ketidak obyektifan pejabat penilai dalam memberikan Penilaian Akhir Kinerja (PAK). Pejabat penilai seringkali memberikan penilaian tidak berdasarkan fakta yang ada dilapangan, namun berdasarkan penilaian secara hubungan pribadi pejabat penilai dengan karyawan yang dinilai. Hal ini mengakibatkan tim pengelola sistem manajemen kinerja sulit mengidentifikasi karyawan yang memiliki kompetensi unggul dan karyawan yang memiliki kompetensi biasa saja. Dimana juga akan mempengaruhi proses penetapan kebijakan pengelolaan SDM oleh Departemen Personalia, yang meliputi penempatan, promosi, perencanaan karir, kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta penggajian atau remunerasi.

Penilaian kinerja tentunya harus berdasarkan kenyataan kinerja karyawan yang ada di lapangan, tidak dipengaruhi oleh unsur apapun yang dapat mengakibatkan hasil penilaian tidak objektif. Sesuai dengan pernyataan oleh Dharma (2004:79) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan harus berakar pada realitas kinerja karyawan yang bersifat nyata, bukan abstrak, yang memungkinkan para manajer dan karyawan untuk mengambil pandangan tentang

bagaimana kinerja bisa menjadi lebih baik dan bagaimana masalah-masalah yang timbul dapat dipecahkan untuk memenuhi sasaran kinerja.

Kesimpulan

Pola pengelolaan manajemen sumber daya manusia di PT. Bintang Indokarya Gemilang menerapkan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (*Competency-Based Human Resource Management*) yang dilaksanakan dalam berbagai aspek mulai dari recruitment, pelatihan, perencanaan karir, termasuk dalam penerapan sistem manajemen kerjanya. Pencapaian visi, misi, nilai-nilai dan strategi perusahaan merupakan tujuan dari implementasi CBHRM secara keseluruhan. Berdasarkan struktur organisasi yang telah dibentuk dapat dirumuskan deskripsi pekerjaan dari masing-masing elemen struktur dan diidentifikasi kebutuhan kompetensi untuk setiap jabatan.

Kebutuhan kompetensi jabatan tersebut dipergunakan untuk setiap tahap proses manajemen sumber daya manusia termasuk proses sistem manajemen kinerja. Penerapan proses sistem manajemen kinerja di PT. Bintang Indokarya Gemilang itu sendiri merupakan suatu proses untuk menciptakan pemahaman bersama antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai mengenai apa yang harus dicapai (*Key Performance Indicator* perusahaan/*Key Performance Indicator* unit kerja/*Key Performance Indicator* individu), dan bagaimana mencapainya serta metode penilaiannya.

BLIBIOGRAFI

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Bacal, Robert. 2001. *Performance Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia ed.10*. PT Indeks: Jakarta Barat.
- Dharma, Surya. 2004. *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
- Lexi J. Moleong. 2007. *Metode Penelitian Kalitatif*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Miles, Mathew B, and A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press): Jakarta.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif ed. revisi*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia ed.10*. Erlangga: Jakarta.
- Nazir, Muhammad, 2005. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Sahoo, Chandan Kumar; Jena, Sambodna. 2012. *Organizational Performance Management System: Exploring The Manufacturing Sectors*. *Industrial And Comercial Training*, 44(5): 296 302.
- Sugiyono, 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. ALFBETA: Bandung.
- Susilo, Heru. 2012. *Manajemen Kinerja dan Kompensasi*. UB Distance Learning: Malang.
- Syamsi, Ibnu. 2004. *Efisiensi, Sistem, dan Prosedur Kerja*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.