

HUBUNGAN ANTARA KOMPETENSI INDIVIDU DAN HASIL EVALUASI KINERJA DI LINGKUNGAN KERJA

Tuti Susanti¹⁾; Rionaldi²⁾

Universitas Putra Indonesia YPTK, Indonesia

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 25 Juni 2025

Revisi 10 Juli 2025

Diterima 30 Agustus 2025

Kata kunci:

kompetensi individu
evaluasi kinerja
sistem penilaian
soft skills

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kompetensi individu dan hasil evaluasi kinerja dalam lingkungan kerja. Permasalahan yang diangkat adalah bagaimana kompetensi baik teknis maupun perilaku mempengaruhi kualitas penilaian kinerja pegawai, serta sejauh mana sistem evaluasi kinerja mencerminkan kompetensi tersebut. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik studi dokumentasi. Data diperoleh dari dokumen-dokumen tertulis seperti laporan tahunan kinerja, format dan instrumen evaluasi, SOP SDM, serta literatur ilmiah dan buku akademik terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara kompetensi dan penempatan kerja berdampak negatif terhadap nilai evaluasi. Di sisi lain, kompetensi non-teknis seperti komunikasi dan kedisiplinan terbukti memberi kontribusi signifikan terhadap hasil evaluasi kinerja. Namun, sistem evaluasi yang digunakan masih belum sepenuhnya berbasis kompetensi, sehingga tidak mampu merefleksikan potensi individu secara menyeluruh. Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi kompetensi ke dalam sistem penilaian kerja sangat diperlukan untuk menghasilkan evaluasi yang adil, akurat, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](#).



Penulis yang sesuai:

Tuti Susanti¹⁾; Rionaldi²⁾

Departemen Magister Manajemen, Fakultas ekonomi dan bisnis

Universitas Putra Indonesia, Padang, Indonesia

Email: isusanti80@gmail.com , nrio95303@gmail.com

INTRODUCTION

Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif dan dinamis, perusahaan dan organisasi dituntut untuk mempertahankan kinerja yang optimal guna mencapai tujuan strategis mereka. Salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi adalah kompetensi individu yang dimiliki oleh setiap karyawan. Kompetensi individu mencakup kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien (Spencer & Spencer, 1993). Di sisi lain, hasil evaluasi kinerja menjadi tolok ukur penting dalam menilai kontribusi karyawan terhadap organisasi, serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial, seperti promosi, pengembangan, dan kompensasi (Mathis & Jackson, 2011). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana hubungan antara kompetensi individu dengan hasil evaluasi kinerja di lingkungan kerja.

Dalam beberapa tahun terakhir, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja pegawainya di tengah tuntutan kerja yang terus berkembang. Fenomena rendahnya hasil evaluasi kinerja di sejumlah instansi, baik swasta maupun pemerintahan, menjadi sorotan utama dalam laporan manajerial tahunan. Misalnya, laporan audit internal di beberapa perusahaan menunjukkan bahwa lebih dari 30% karyawan tidak mencapai target kerja yang ditetapkan dalam satu tahun terakhir, meskipun mereka telah mengikuti pelatihan rutin (Rahmawati, 2020).

Kompetensi individu merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang secara langsung memengaruhi cara seseorang bekerja dan berperilaku dalam organisasi (Spencer & Spencer, 1993). Dalam konteks kerja, kompetensi tidak hanya sekadar kemampuan teknis, tetapi juga mencakup soft skills seperti kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan yang tepat. Ketika seorang karyawan memiliki kompetensi yang kuat, maka ia diharapkan dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik, bekerja lebih efisien, dan memberikan kontribusi positif terhadap tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2011). Oleh sebab itu, kompetensi sering kali diasumsikan sebagai salah satu determinan utama dalam penilaian kinerja.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Misalnya, studi oleh Sutrisno (2016) menyatakan bahwa kompetensi yang baik akan meningkatkan kinerja karena individu dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efektif. Demikian pula, penelitian oleh Wibowo (2017) mengungkapkan bahwa pengembangan kompetensi secara sistematis berdampak positif pada hasil evaluasi kinerja karyawan. Namun, terdapat perbedaan temuan dalam beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa faktor lain, seperti motivasi atau gaya kepemimpinan, juga berpengaruh signifikan terhadap hasil evaluasi kinerja (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012). Hal ini menandakan perlunya pengkajian lebih lanjut secara mendalam mengenai kontribusi spesifik kompetensi individu terhadap evaluasi kinerja.

Meskipun telah banyak dilakukan penelitian terkait kinerja karyawan, namun studi yang secara langsung meneliti hubungan antara kompetensi individu dan hasil evaluasi kinerja dalam konteks organisasi tertentu atau sektor tertentu masih tergolong terbatas. Beberapa studi lebih menekankan pada pengaruh pelatihan atau faktor organisasi dibandingkan dengan kompetensi individual sebagai variabel utama (Rahmawati, 2020; Arifin & Rahardjo, 2019). Kondisi ini menciptakan research gap yang relevan untuk dijelajahi, terutama dalam konteks organisasi modern yang menuntut personalisasi peran dan pengembangan diri yang berkelanjutan.

Dengan mempertimbangkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan hubungan antara kompetensi individu sebagai variabel independen dan hasil evaluasi kinerja sebagai variabel dependen. Kompetensi individu dalam penelitian ini mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik (UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan), sedangkan evaluasi kinerja mengacu pada sistem penilaian berbasis hasil kerja, tanggung jawab, dan indikator keberhasilan tugas (Robbins & Coulter, 2012). Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam menyusun strategi peningkatan kinerja berbasis kompetensi serta memperkaya kajian teoretis dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

LITERATURE REVIEW

Kompetensi Individu dalam Konteks Organisasi

Kompetensi individu merupakan kemampuan dasar yang mencakup aspek pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap (attitude) yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas secara efektif (Spencer & Spencer, 1993). Dalam pengembangan manajemen SDM, kompetensi bukan hanya aspek teknis, namun juga mencakup soft skills seperti komunikasi, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan. Robbins dan Coulter (2012) menyatakan bahwa kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan akan berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja individu dan produktivitas organisasi.

Sejumlah teori mendasari konsep ini, salah satunya adalah Model Iceberg oleh Spencer, yang menggambarkan bahwa kompetensi yang terlihat (seperti pengetahuan dan keterampilan) hanyalah puncak dari gunung es, sementara nilai, motivasi, dan karakter individu merupakan fondasi tersembunyi yang mempengaruhi kinerja secara mendalam (Spencer & Spencer, 1993). Penerapan

kerangka ini relevan dalam mengukur keterkaitan antara kompetensi dengan hasil kerja yang dihasilkan.

Dalam konteks empiris, studi oleh Wibowo (2017) dan Sutrisno (2016) menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan pengukuran kompetensi ke dalam sistem manajemen kinerja mengalami peningkatan hasil kerja karyawan yang signifikan. Ini mengindikasikan pentingnya penyesuaian antara profil kompetensi individu dengan tuntutan peran kerja.

Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah proses sistematis untuk menilai kontribusi karyawan terhadap organisasi, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun efisiensi kerja. Menurut Mathis & Jackson (2011), evaluasi kinerja yang efektif harus mencakup pengukuran yang objektif dan relevan dengan peran kerja. Penilaian ini biasanya dilakukan secara berkala oleh atasan langsung atau menggunakan pendekatan 360 derajat.

Terdapat beberapa pendekatan evaluasi kinerja, seperti Management by Objectives (MBO), Balanced Scorecard, dan Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS). Robbins (2012) menyatakan bahwa metode evaluasi yang berbasis kompetensi lebih akurat dalam mencerminkan kontribusi nyata karyawan karena memperhatikan aspek perilaku dan kemampuan teknis yang terkait langsung dengan pekerjaan.

Dalam kajian mutakhir, penelitian oleh Rahmawati (2020) mengungkap bahwa hasil evaluasi kinerja yang rendah seringkali berkorelasi dengan kompetensi yang tidak sesuai dengan tuntutan kerja. Namun, masih ditemukan kesenjangan dalam integrasi sistem pengembangan kompetensi dengan penilaian kerja secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan pentingnya melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji seberapa besar kontribusi kompetensi terhadap hasil evaluasi kinerja.

Hubungan Kompetensi Individu dan Hasil Evaluasi Kinerja

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi individu memiliki kontribusi penting terhadap hasil kerja. Namun, dalam banyak konteks organisasi, terutama di sektor publik atau perusahaan dengan sistem evaluasi yang kurang objektif, sering terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi aktual karyawan dan hasil evaluasi kinerjanya (Rahmawati, 2020; Gibson et al., 2012). Oleh karena itu, hubungan antara dua hal ini tidak bisa hanya dilihat secara kuantitatif, melainkan perlu digali melalui pendekatan kualitatif yang mampu menjelaskan dinamika sosial dan pengalaman kerja secara lebih mendalam.

Dalam teori kompetensi yang dikembangkan oleh Spencer & Spencer (1993), dijelaskan bahwa perilaku kompeten muncul dari karakteristik dasar individu yang berkelanjutan. Teori ini mendukung pemahaman bahwa untuk mengevaluasi kinerja secara menyeluruh, organisasi perlu melihat lebih dari sekadar hasil kerja, tetapi juga bagaimana pekerjaan itu dilakukan. Robbins (2012) menyarankan perlunya integrasi antara pendekatan perilaku dan hasil dalam sistem evaluasi yang berbasis pada kompetensi.

Berdasarkan studi dan teori yang telah diuraikan, maka hubungan antara kompetensi dan evaluasi kinerja akan ditelaah melalui persepsi individu, pengalaman kerja, serta sistem penilaian organisasi secara menyeluruh. Penelitian ini tidak bertujuan mengukur seberapa besar hubungan numeriknya, melainkan memahami bagaimana kedua konsep tersebut saling berkaitan dalam praktik nyata di lingkungan kerja.

METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu metode yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena sosial, pengalaman individu, serta makna-makna yang terkandung dalam suatu konteks tertentu (Creswell, 2013). Dalam konteks penelitian ini, pendekatan tersebut digunakan untuk menggali pemahaman mengenai hubungan antara kompetensi individu dan hasil evaluasi kinerja di lingkungan kerja berdasarkan sumber-sumber tertulis dan data dokumenter. Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menjelaskan dan menafsirkan data secara naratif, tanpa intervensi statistik, serta memberi ruang terhadap interpretasi berdasarkan konteks sosial dan organisasi yang kompleks (Sandelowski, 2000). Penelitian ini tidak menggunakan teknik wawancara atau observasi langsung, melainkan mengandalkan analisis

terhadap dokumen-dokumen organisasi, hasil evaluasi kinerja, buku akademik, serta artikel jurnal yang relevan sebagai sumber data utama.

Metode ini juga dikenal sebagai *descriptive qualitative content analysis*, yaitu teknik analisis data dalam penelitian kualitatif yang menekankan pada deskripsi isi, struktur, dan makna dari data tekstual secara sistematis (Bengtsson, 2016). Data dikumpulkan melalui teknik dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi seperti yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1994).

Sumber data dalam penelitian ini berupa dokumen tertulis, baik dokumen internal organisasi maupun literatur ilmiah. Dokumen-dokumen ini dipilih secara purposive berdasarkan keterkaitan dengan fokus penelitian dan ketersediaan informasi yang lengkap serta relevan. Adapun jenis dokumen yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi:

1. Laporan Tahunan Kinerja Pegawai
2. Format dan Instrumen Evaluasi Kinerja
3. SOP Penilaian Kinerja dan Pengembangan SDM
4. Artikel jurnal ilmiah terkait kompetensi dan evaluasi kinerja (jurnal Wibowo, 2017; Rahmawati, 2020)
5. Buku teks akademik yakni *Competence at Work* (Spencer & Spencer, 1993), *Manajemen Kinerja* (Wibowo, 2017), dan lainnya.

Sumber-sumber ini dipilih karena mengandung informasi konkret tentang mekanisme evaluasi dan aspek kompetensi yang relevan dalam konteks kerja, sehingga memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis tematik.

Fokus utama penelitian ini adalah mendeskripsikan bagaimana kompetensi individu dipahami, dibentuk, dan diukur di lingkungan kerja, serta bagaimana hal tersebut berkaitan dengan sistem evaluasi kinerja yang berlaku di organisasi. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman tentang pentingnya keseimbangan antara pengembangan kompetensi dan sistem penilaian kinerja dalam kerangka manajemen sumber daya manusia.

RESULTS AND DISCUSSION

Results

Penelitian ini menghasilkan tiga kategori tematik yang diperoleh dari analisis dokumen tertulis seperti laporan tahunan kinerja pegawai, format evaluasi, SOP SDM, serta literatur ilmiah dan buku akademik. Berikut adalah rincian temuan utamanya:

1. Ketidaksesuaian Kompetensi dan Penempatan Tugas Berdampak pada Penurunan Nilai Evaluasi: Dari analisis laporan tahunan kinerja pegawai tahun terakhir pada institusi X, ditemukan bahwa sejumlah karyawan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi yang tidak sesuai dengan unit tugas cenderung mendapatkan hasil evaluasi yang rendah. Penempatan kerja yang tidak mempertimbangkan kompetensi personal menyebabkan tugas tidak terselesaikan secara optimal, berdampak pada skor kinerja tahunan. Hal ini selaras dengan teori *Person-Job Fit* dan pandangan Spencer & Spencer (1993) bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang memungkinkan seseorang berperilaku efektif dalam pekerjaan tertentu. Ketidaksesuaian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi menjadi prasyarat penting untuk efektivitas kerja, dan jika diabaikan, berdampak negatif pada evaluasi akhir.
2. Kompetensi Non-Teknis (Soft Skills) Mendominasi Penilaian Kinerja Tinggi: Berdasarkan analisis format dan instrumen evaluasi kinerja, ditemukan bahwa indikator-indikator seperti kemampuan komunikasi, kerjasama tim, kedisiplinan, dan tanggung jawab memiliki bobot nilai yang besar dibandingkan kemampuan teknis. Pegawai yang dinilai tinggi umumnya menunjukkan keunggulan dalam aspek interpersonal dan etika kerja. Temuan ini diperkuat oleh kajian dalam buku Wibowo (2017) yang menekankan pentingnya kompetensi perilaku dalam menunjang keberhasilan kerja, khususnya dalam konteks kerja tim dan pelayanan publik. Artinya, *soft skills* memainkan peran strategis dalam penilaian kinerja modern yang berbasis perilaku kerja, bukan sekadar capaian teknis.
3. Evaluasi Kinerja Masih Minim Integrasi Kompetensi: Dari telaah terhadap SOP Penilaian Kinerja dan Pengembangan SDM, diketahui bahwa meskipun organisasi menyatakan

pentingnya kompetensi, namun instrumen penilaian masih dominan berbasis output dan kuantifikasi capaian kerja. Kompetensi tidak dimasukkan sebagai item eksplisit dalam format evaluasi, hanya diakomodasi secara implisit melalui catatan kualitatif. Hal ini mengindikasikan adanya ketidaksinkronan antara kebijakan dan pelaksanaan. Dalam pandangan Rahmawati (2020), penilaian kinerja yang tidak berbasis kompetensi berisiko menimbulkan bias evaluasi dan mengabaikan proses kerja yang kompleks. Oleh karena itu, perlunya sistem penilaian yang berbasis kompetensi secara eksplisit menjadi salah satu isu penting dalam temuan ini.

Discussion

Hasil penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa kompetensi individu adalah prasyarat penting untuk mencapai hasil kerja yang optimal, namun tidak selalu terefleksi secara langsung dalam sistem evaluasi yang digunakan saat ini. Penemuan mengenai ketidaksesuaian antara kompetensi dan tugas menekankan pentingnya strategi penempatan berbasis kompetensi, yang tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis untuk kebijakan SDM.

Kedua, temuan bahwa kompetensi soft skills memberi kontribusi besar terhadap hasil evaluasi menunjukkan bahwa organisasi kini lebih menilai “cara bekerja” daripada “apa yang dikerjakan”. Spencer & Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi perilaku merupakan indikator keberhasilan jangka panjang, yang sayangnya sering tidak diukur secara formal. Oleh karena itu, temuan ini mendukung pentingnya pembaruan dalam alat ukur kinerja agar mencakup aspek tersebut.

Ketiga, evaluasi kinerja yang belum terintegrasi dengan kompetensi menunjukkan adanya kesenjangan kebijakan dan praktik, di mana kompetensi diakui dalam dokumen formal namun tidak diimplementasikan secara menyeluruh. Hal ini sejalan dengan kritik Wibowo (2017) dan Rahmawati (2020), yang mendorong organisasi untuk merancang evaluasi kinerja yang lebih holistik, tidak hanya berfokus pada angka, tetapi juga pada kualitas proses kerja. Jadi, penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa evaluasi kinerja yang bermakna harus berbasis kompetensi dan mengintegrasikan baik aspek teknis maupun perilaku, demi mencerminkan kinerja yang adil, akurat, dan bermanfaat untuk pengembangan karyawan jangka panjang.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil analisis terhadap dokumen-dokumen organisasi dan literatur ilmiah, dapat disimpulkan bahwa kompetensi individu memiliki peran penting dalam membentuk kualitas hasil kerja, namun belum sepenuhnya tercermin dalam sistem evaluasi kinerja yang diterapkan di banyak organisasi. Ketidaksesuaian antara kompetensi dengan penempatan tugas menjadi salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya skor evaluasi, meskipun individu tersebut memiliki potensi yang baik. Selain itu, kompetensi non-teknis seperti komunikasi, kedisiplinan, dan kemampuan bekerja sama justru memberikan pengaruh besar terhadap penilaian kinerja, bahkan melebihi kompetensi teknis dalam beberapa kasus. Di sisi lain, sistem evaluasi yang dominan berorientasi pada hasil akhir belum sepenuhnya mengakomodasi dimensi kompetensi secara eksplisit. Hal ini menandakan perlunya integrasi yang lebih menyeluruh antara pengembangan kompetensi dan sistem penilaian kinerja agar penilaian yang dilakukan lebih adil, objektif, dan bermanfaat bagi pengembangan karyawan maupun organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, disarankan agar organisasi mulai membangun sistem evaluasi kinerja yang berbasis kompetensi secara menyeluruh, baik pada aspek teknis maupun perilaku. Penilaian kinerja sebaiknya tidak hanya mengukur hasil kerja akhir, tetapi juga memperhatikan proses, pendekatan kerja, dan nilai-nilai kompetensi yang digunakan individu dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, penting bagi organisasi untuk melakukan penempatan kerja yang sesuai dengan profil kompetensi individu guna memaksimalkan potensi dan kinerja pegawai. Peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan soft skills juga perlu menjadi prioritas agar pegawai tidak hanya mampu menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga bekerja secara efektif dalam tim dan dalam situasi yang kompleks. Akhirnya, kebijakan manajemen SDM perlu diarahkan untuk menjadikan kompetensi sebagai dasar utama dalam pengukuran dan pengembangan kinerja kerja secara berkelanjutan.

REFERENCES

- Arifin, Z., & Rahardjo, S. (2019). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 21(1), 45–54.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Rahmawati, N. (2020). Pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 1–10.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). Pearson Education.
- Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description? *Research in Nursing & Health*, 23(4), 334–340. [https://doi.org/10.1002/1098-240X\(200008\)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1098-240X(200008)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G)
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Rajawali Pers.