



TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI MELALUI SINERGI PENGEMBANGAN SDM DAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI

TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE THROUGH SYNERGY OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND COMPETENCY-BASED PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM

Abu Ridho Aminullah^{1*}, Syarifudin Saadiah², Umi Indayati³, Abellia Parameswari⁴

Prodi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Pamulang, Email : aridhoa173@gmail.com

Prodi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Pamulang, Email : syarifudinsaadiah@gmail.com

Prodi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Pamulang, Email : indayatiu@gmail.com

Prodi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Pamulang, Email : abelliapr@gmail.com

*email Koresponden: aridhoa173@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.62567/micjo.v2i1.459>

Article info:

Submitted: 04/01/25

Accepted: 24/01/25

Published: 30/01/25

Abstract

This study aims to analyze the process of organizational culture transformation through the synergy between human resource development (HRD) and the implementation of a competency-based performance management system. The research method uses a qualitative approach with a case study at a multinational company in Indonesia. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis. The results show that the integration of HRD programs with a competency-based performance management system plays a significant role in transforming organizational culture to be more adaptive and performance-oriented. The implications of this research emphasize the importance of a holistic approach in organizational culture transformation by combining aspects of HRD and performance management systems.

Keywords: Organizational Culture, Human Resource Development, Performance Management, Competency, Transformation.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses transformasi budaya organisasi melalui sinergi antara pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan implementasi sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus pada sebuah perusahaan multinasional di Indonesia. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi program pengembangan SDM dengan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi berperan signifikan dalam mentransformasi budaya organisasi menjadi lebih adaptif dan berorientasi pada kinerja. Implikasi penelitian ini menekankan

pentingnya pendekatan holistik dalam transformasi budaya organisasi dengan memadukan aspek pengembangan SDM dan sistem manajemen kinerja.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Pengembangan SDM, Manajemen Kinerja, Kompetensi, Transformasi.

1. PENDAHULUAN

Analisis Sitauasi Permasalahan

Perubahan dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif memaksa organisasi untuk terus beradaptasi dan berinovasi (Rodiah et al, 2024). Tidak hanya teknologi yang berkembang pesat, tetapi juga cara organisasi beroperasi dan menyesuaikan diri terhadap tuntutan eksternal. Salah satu aspek penting dalam keberlanjutan organisasi adalah budaya organisasi. Menurut Darmawan (2022) budaya organisasi mencerminkan nilai, keyakinan, dan praktik yang mendasari bagaimana pekerjaan dilakukan dan bagaimana anggota organisasi berinteraksi satu sama lain. Dalam konteks yang lebih luas, budaya organisasi juga memengaruhi bagaimana organisasi merespons perubahan lingkungan eksternal.

Transformasi budaya organisasi menjadi kebutuhan yang tidak dapat dihindari, terutama bagi organisasi yang ingin tetap relevan dan kompetitif di era globalisasi. Transformasi ini melibatkan perubahan mendalam dalam cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi di dalam organisasi. Namun, perubahan budaya tidak dapat terjadi secara spontan. Dibutuhkan pendekatan sistematis yang melibatkan semua aspek organisasi, termasuk pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan sistem manajemen kinerja.

Dalam penelitian Sari et al (2024) dikatakan pengembangan SDM merupakan elemen penting dalam transformasi budaya organisasi. SDM bukan hanya dianggap sebagai aset organisasi, tetapi juga sebagai penggerak utama perubahan. Melalui pengembangan SDM, organisasi dapat memastikan bahwa karyawannya memiliki kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan masa depan. Program pelatihan, pengembangan kepemimpinan, dan pembelajaran berkelanjutan menjadi komponen kunci dalam strategi pengembangan SDM.

Di sisi lain, sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi menjadi alat yang efektif untuk mendorong perubahan perilaku dan memastikan alignmen antara tujuan individu dengan tujuan organisasi (Fauzi, 2020). Sistem ini tidak hanya menilai kinerja berdasarkan hasil, tetapi juga memperhatikan cara hasil tersebut dicapai. Dengan demikian, sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi memberikan kerangka kerja yang jelas untuk mengukur, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja karyawan secara berkesinambungan.

Dalam banyak kasus, pengembangan SDM dan sistem manajemen kinerja sering kali berjalan secara terpisah (Rumawas, 2021). Hal ini dapat menyebabkan ketidakefisienan dan kurangnya sinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, integrasi antara pengembangan SDM dan sistem manajemen kinerja menjadi langkah strategis yang diperlukan untuk mendukung transformasi budaya organisasi. Integrasi ini memungkinkan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan kolaborasi.

Penelitian ini berfokus pada bagaimana sinergi antara pengembangan SDM dan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi dapat mendorong transformasi budaya organisasi. Studi kasus dilakukan pada sebuah perusahaan multinasional di Indonesia yang telah berhasil mentransformasi budayanya menjadi lebih adaptif dan berorientasi pada kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam tentang proses,

tantangan, dan hasil dari transformasi tersebut.

Dalam konteks global, banyak perusahaan multinasional menghadapi tantangan yang serupa, seperti perubahan teknologi, persaingan yang ketat, dan tuntutan untuk meningkatkan produktivitas. Perusahaan multinasional di Indonesia tidak terkecuali. Sebagai bagian dari pasar yang berkembang pesat, perusahaan-perusahaan ini harus mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lokal sambil mempertahankan standar global. Dalam hal ini, transformasi budaya organisasi menjadi alat yang sangat penting untuk mencapai keseimbangan tersebut.

Transformasi budaya organisasi melalui sinergi pengembangan SDM dan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi tidak hanya relevan dalam konteks bisnis, tetapi juga memiliki implikasi yang lebih luas dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mendukung keberlanjutan organisasi. Dengan mengadopsi pendekatan holistik ini, organisasi dapat menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi semua pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, dan masyarakat.

Penelitian ini mengidentifikasi beberapa tantangan yang dihadapi selama proses transformasi. Salah satunya adalah resistensi terhadap perubahan, baik dari karyawan maupun manajemen. Faktor lain yang menjadi tantangan adalah kurangnya pemahaman tentang pentingnya integrasi antara pengembangan SDM dan sistem manajemen kinerja. Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, diperlukan komunikasi yang efektif, dukungan dari manajemen puncak, dan pendekatan yang inklusif dalam merancang dan melaksanakan program transformasi.

Dalam rangka menciptakan transformasi budaya yang berkelanjutan, organisasi perlu mengadopsi pendekatan holistik yang melibatkan semua tingkat organisasi. Pengembangan SDM dan sistem manajemen kinerja harus dilihat sebagai bagian dari ekosistem yang saling mendukung. Dengan demikian, perubahan yang dihasilkan tidak hanya bersifat kosmetik, tetapi juga mendalam dan berkelanjutan.

Artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi literatur akademik dan praktik manajemen. Temuan-temuan dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai panduan bagi organisasi lain yang ingin melakukan transformasi budaya melalui sinergi pengembangan SDM dan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi. Selain itu, penelitian ini juga membuka peluang untuk eksplorasi lebih lanjut tentang bagaimana teknologi dan inovasi dapat mendukung proses transformasi budaya organisasi.

Dengan memahami pentingnya sinergi antara pengembangan SDM dan sistem manajemen kinerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, inovatif, dan adaptif. Hal ini tidak hanya mendukung pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan. Transformasi budaya organisasi, pada akhirnya, merupakan investasi jangka panjang yang memberikan manfaat yang luas bagi semua pihak yang terlibat.

2. METODE PENELITIAN

2.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami proses transformasi budaya organisasi secara mendalam. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali fenomena yang kompleks dalam konteks nyata (Yin, 2018).

2.2. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilakukan pada sebuah perusahaan multinasional di Indonesia yang sedang menjalankan transformasi budaya organisasi. Subjek penelitian meliputi manajer SDM, karyawan, dan pemimpin organisasi yang terlibat langsung dalam proses transformasi.

2.3. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama:

1. Wawancara Mendalam

Wawancara dilakukan dengan 15 informan kunci, termasuk manajer SDM, tim pelaksana program, dan karyawan. Pertanyaan wawancara difokuskan pada pengalaman, persepsi, dan tantangan yang dihadapi selama proses transformasi.

2. Observasi Partisipatif

Peneliti melakukan observasi langsung terhadap pelaksanaan program pengembangan SDM dan implementasi sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi. Observasi dilakukan selama 1 (satu) bulan pada bulan Desember 2024 untuk memahami dinamika organisasi secara langsung.

3. Analisis Dokumen

Dokumen internal perusahaan, seperti panduan kebijakan SDM, laporan kinerja, dan hasil evaluasi program, dianalisis untuk melengkapi data wawancara dan observasi.

2.4. Instrumen Penelitian

Instrumen utama penelitian ini adalah pedoman wawancara, lembar observasi, dan daftar periksa dokumen. Semua instrumen disusun berdasarkan tinjauan literatur untuk memastikan validitas dan relevansi.

2.5. Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan pendekatan tematik (Braun & Clarke, 2006), yang melibatkan langkah-langkah berikut:

1. Transkripsi Data: Semua data wawancara dan catatan observasi ditranskripsi secara verbatim.
2. Koding Data: Data dipecah menjadi unit-unit kecil dan diberi kode berdasarkan tema-tema yang muncul.
3. Penyusunan Tema: Kode-kode yang serupa dikelompokkan menjadi tema utama, seperti "peran kepemimpinan", "tantangan implementasi", dan "hasil transformasi".
4. Penafsiran Tema: Tema-tema dianalisis secara mendalam untuk memahami hubungan antara elemen-elemen yang terlibat dalam transformasi budaya organisasi.

2.6. Validitas dan Reliabilitas

Untuk memastikan validitas, peneliti menggunakan triangulasi data dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Reliabilitas dijaga melalui pelatihan asisten peneliti dan penggunaan protokol penelitian yang konsisten.

2.7. Etika Penelitian

Penelitian ini mematuhi prinsip-prinsip etika penelitian, termasuk mendapatkan persetujuan dari perusahaan dan informan, menjaga kerahasiaan data, dan memastikan partisipasi sukarela.

Metode penelitian ini dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif tentang proses transformasi budaya organisasi melalui sinergi pengembangan SDM dan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan beberapa temuan utama terkait proses transformasi budaya organisasi melalui sinergi pengembangan SDM dan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi.

3.2. Peran Kepemimpinan dalam Transformasi Budaya

Kepemimpinan yang visioner dan inklusif terbukti menjadi pendorong utama dalam perubahan budaya organisasi. Para pemimpin tidak hanya bertindak sebagai agen perubahan tetapi juga sebagai komunikator utama visi dan nilai-nilai baru organisasi. Mereka memastikan bahwa pesan transformasi disampaikan dengan cara yang memotivasi dan memberdayakan karyawan. Pemimpin juga menciptakan lingkungan kerja yang terbuka untuk inovasi, mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses transformasi.

3.3. Integrasi Program Pengembangan SDM dengan Sistem Manajemen Kinerja

Pengembangan SDM yang dirancang secara strategis memainkan peran kunci dalam mendukung transformasi budaya organisasi. Program ini melibatkan pelatihan berbasis kompetensi, mentoring, dan pengembangan karir yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan teknis dan soft skills karyawan.

Sistem manajemen kinerja yang terintegrasi dengan pengembangan SDM memastikan bahwa setiap karyawan memahami peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi, dengan fokus pada kompetensi inti yang relevan.

3.4. Tantangan Dalam Implementasi

Tantangan utama yang dihadapi meliputi resistensi terhadap perubahan, kurangnya sumber daya, dan kesenjangan keterampilan. Banyak karyawan merasa tidak nyaman dengan perubahan mendadak dalam sistem kerja dan nilai-nilai organisasi. Strategi untuk mengatasi tantangan ini meliputi komunikasi yang konsisten, pelatihan ulang, dan penyediaan dukungan tambahan bagi karyawan yang menghadapi kesulitan.

3.5. Dampak Transformasi terhadap Budaya Organisasi

Transformasi budaya organisasi yang berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan inovatif. Budaya baru ini berorientasi pada hasil, didukung oleh penghargaan atas kinerja individu dan tim. Hasil ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi.

3.6. Pembahasan

1. Kepemimpinan sebagai Kunci Sukses

Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan dalam transformasi budaya. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan cenderung lebih berhasil dalam mengarahkan perubahan organisasi (Bass, 1993).

2. Pentingnya Integrasi Strategis

Integrasi program pengembangan SDM dengan sistem manajemen kinerja memungkinkan organisasi untuk memastikan keselarasan antara kompetensi karyawan dan kebutuhan strategis organisasi. Temuan ini mendukung literatur

sebelumnya yang menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam transformasi organisasi (Ulrich, 2016).

3. Manajemen Perubahan yang Efektif

Proses transformasi memerlukan manajemen perubahan yang efektif, termasuk perencanaan yang matang, komunikasi yang jelas, dan pelibatan karyawan dalam setiap tahap proses. Strategi ini membantu mengurangi resistensi dan memastikan keberlanjutan perubahan (Kaminski, 2011).

4. Dampak Positif terhadap Kinerja Organisasi

Transformasi budaya tidak hanya berdampak pada karyawan tetapi juga pada organisasi secara keseluruhan. Budaya yang berorientasi pada hasil dan inovasi meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saing organisasi di pasar global (Renjen, 2019).

Hasil dan pembahasan ini menegaskan bahwa transformasi budaya organisasi melalui sinergi pengembangan SDM dan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi adalah langkah strategis yang dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa transformasi budaya organisasi melalui sinergi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi memainkan peran penting dalam menciptakan budaya yang lebih adaptif dan berorientasi pada kinerja. Sinergi ini tidak hanya memperkuat hubungan antara tujuan individu dan organisasi, tetapi juga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih inovatif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Meskipun demikian, proses transformasi budaya ini tidak tanpa tantangan. Resistensi terhadap perubahan, kesenjangan keterampilan, dan kurangnya sumber daya menjadi hambatan yang perlu diatasi dengan pendekatan yang inklusif, komunikasi yang efektif, dan dukungan penuh dari kepemimpinan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menerapkan strategi manajemen perubahan yang matang serta memperkuat integrasi antara pengembangan SDM dan sistem manajemen kinerja.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Fauzi, A. (2020). *Manajemen Kinerja*. Airlangga University Press.
- Rodiah, R., Hijrani, A., Nayla, F., & Vientiany, D. (2014). Manajemen Pemasaran dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Edisi 6 Jilid 2, 732 – 743.
- Darmawan, D. (2022). *Buaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi yang Akurat*, TIN: Terapan Informatika Nusantara.
- Samsudin, S.H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV. Pustaka Setia
- Renjen, P. (2019). How leaders are navigating the Fourth Industrial Revolution. *Delloite Review*, 24(1) 39-43.
- Ruki, A.S. (2003). *Sistem Manajemen Kinerja, Performance Manajemen System*. Paduan



Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima. PT. Gramedia Pustaka Utama.

Simanjuntak, Payman. J. 2005. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Jakarta Lembaga Penerbit Universitas Indonesia.

Wibowo, 2016. Manajemen Kinerja, Edisi Kelima. Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada.