



Diversity UIKA Bogor
E-ISSN: 2776-9798

Diversity

JURNAL ILMIAH PASCASARJANA

<http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/diversity>

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan

Anggita Destiana^{}, Rahmat Subur*

Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

** Corresponding author e-mail: anggidadestiana927@gmail.com*

DOI : [10.32832/diversityjournal.v6i1.22379](https://doi.org/10.32832/diversityjournal.v6i1.22379)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) di Pabrik Kelapa Sawit Cikasungka PT Perkebunan Nusantara IV, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan analisis SWOT, data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD), dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan MSDM-BK secara menyeluruh, mencakup proses rekrutmen, pelatihan, penempatan, penilaian kinerja, hingga pengembangan karier, yang terbukti meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Faktor pendukung utama meliputi dukungan manajemen puncak, kejelasan SOP dan KPI, serta sistem *reward* yang kompetitif. Sebaliknya, faktor penghambat melibatkan rendahnya tingkat pendidikan, usia tenaga kerja yang tua, serta kurangnya minat generasi muda di sektor perkebunan. Strategi yang dihasilkan dari analisis ini adalah strategi *Strength-Opportunities* (S-O), yang memfokuskan pada pemanfaatan kekuatan internal—seperti program pelatihan rutin dan dukungan manajerial—untuk mengoptimalkan peluang eksternal melalui kolaborasi dengan lembaga pelatihan. Dengan pendekatan berkelanjutan, implementasi MSDM-BK diharapkan dapat berjalan lebih optimal guna menghadapi tantangan kompetensi di masa depan.

Kata kunci: Kompetensi, Analisis SWOT, Kinerja

Implementation of Competency-Based Human Resource Management in an Effort to Improve the Quality of Employee Performance

ABSTRACT

This research aims to analyze the implementation of Competency-Based Human Resource Management (CBHRM) at the Cikasungka Palm Oil Mill, PT Perkebunan Nusantara IV, and identify its supporting and inhibiting factors. Using a qualitative descriptive method with SWOT analysis, data were collected through observation, interviews, Focus Group Discussions (FGD), and documentation. The results indicate that the company has comprehensively implemented CBHRM, covering recruitment, training, placement, performance appraisal, and career development, which has proven to enhance employee performance quality. Key supporting factors include top management support, clear SOPs and KPIs, and competitive reward systems. Conversely, inhibiting factors involve low education levels, an aging workforce, and a lack of interest among the younger generation in the plantation sector. The strategy derived from this analysis is the Strength-Opportunities (S-O) strategy, focusing on leveraging internal strengths—such as routine training programs and managerial support—to optimize external opportunities through collaboration with training institutions. With a sustainable approach, the implementation of CBHRM is expected to operate more optimally to address future competency challenges.

Keyword: Competence, SWOT Analysis, Performance

PENDAHULUAN

Di Indonesia, industri kelapa sawit merupakan salah satu sektor strategis, komoditas terbesar di sektor perkebunan yang memiliki kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi nasional, ekspor serta penyerapan tenaga kerja. Meski demikian, industri ini dihadapkan pada tantangan serius dalam hal produktivitas, efisiensi operasional dan kualitas SDM. Berdasarkan data Kementerian Pertanian yang dikutip oleh (Kementerian Ketenagakerjaan, 2024), menunjukkan bahwa jumlah tenaga kerja di sektor ini, baik langsung maupun tidak langsung telah mencapai sekitar 16,5 juta orang baik dari perusahaan swasta ataupun milik pemerintah. Dari jumlah tersebut sekitar 9,7 juta orang merupakan tenaga kerja langsung, terdiri atas 5,2 juta petani/pekerja perkebunan rakyat serta 4,5 juta karyawan perusahaan. Sekitar 8 juta orang lainnya bekerja sebagai tenaga kerja tidak langsung dalam bidang pendukung. Hal ini menunjukkan terdapat tantangan besar dalam kualitas SDM dalam industri ini. Maka diperlukan penerapan pengelolaan manajemen SDM berbasis kompetensi agar menciptakan kualitas SDM yang baik sehingga menciptakan hasil produksi yang berkualitas dan berdaya saing.

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam organisasi karena mampu menggerakkan seluruh komponen dalam organisasi. Tanpa adanya SDM maka organisasi tidak akan berjalan. SDM disini yaitu asset utama bagi perusahaan dan memiliki peran yang strategis dalam perusahaan yakni berperan sebagai seseorang yang pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas di perusahaan agar dapat mengoptimalkan SDM yang ada. Maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat mencapai tujuan organisasi (Sinambela, 2021). Sehingga diperlukan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang profesional untuk menyeimbangkan kebutuhan karyawan dan organisasi. Salah satu pendekatan yang semakin relevan adalah penerapan manajemen sumber daya manusia (MSDM) berbasis kompetensi (Moeherino, 2021).

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2014 tentang Standarisasi Dan Penilaian Kesesuaian, yang mengatur standar dan sertifikasi termasuk kompetensi tenaga kerja. Serta Undang-Undang Cipta Kerja 11 Tahun 2020 memuat regulasi terkait kemudahan pelatihan kerja, perizinan lembaga kursus/vokasi, dan upaya peningkatan kompetensi pekerja agar sesuai dengan kebutuhan industri. Dalam pelaksanaan operasional organisasi dan perundang-undangan Pabrik Kelapa Sawit (PKS) Cikasungka PT Perkebunan Nusantara IV Kabupaten Bogor sebagai bagian dari mata rantai menghadapi persoalan kompetensi pada manajemen SDM. Dengan kapasitas dan lingkup operasi yang besar, PKS Cikasungka memiliki peran strategis dalam mendukung keberlangsungan produksi kelapa sawit PTPN IV. Tantangan yang dihadapi perusahaan adalah memastikan kinerja karyawan sesuai standar yang telah ditetapkan, mengingat SDM merupakan faktor penentu keberhasilan

operasional. Idealnya, manajemen SDM berbasis kompetensi mendorong karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai standar.

Pabrik Kelapa Sawit (PKS) Cikasungka PT Perkebunan Nusantara IV Kabupaten Bogor merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pengelolaan, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan. PKS Cikasungka beroperasi sejak 2013 dengan kapasitas 30 ton tandan buah segar per jam, dan areal seluas 104.422 m². Berdasarkan data kompetensi karyawan PKS Cikasungka PT Perkebunan Nusantara IV Kabupaten Bogor, terlihat bahwa mayoritas tenaga kerja memiliki tingkat pendidikan SMA (71,7%), sementara sebagian lainnya masih berpendidikan SMP (11%) dan SD (12,6%), dengan lulusan S1 hanya 4,7%. Komposisi ini menunjukkan bahwa struktur kompetensi tenaga kerja masih didominasi kualifikasi pendidikan rendah, baik pada bagian pengolahan, teknik, laboratorium, hingga satpam. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas, kemampuan penguasaan teknologi, serta kualitas hasil produksi. Oleh karena itu, penerapan dan pengelolaan kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia perlu diperkuat agar kualitas dan kuantitas produksi tetap berdaya saing dan kinerja perusahaan tidak terdampak negatif di masa mendatang.

Sebuah organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Keberhasilan dalam mencapai tujuan dapat dilihat dari kinerja organisasi tersebut yang tidak lepas dari kinerja sumber daya manusia yang dimiliki. Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis organisasi. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan perlu dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja karyawan sangat penting dilakukan oleh setiap perusahaan untuk mengetahui seberapa mampu para karyawan dalam berusaha mencapai kinerja yang baik sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan (Mangkunegara, 2021). Hal ini menjadi tolak ukur bagi perusahaan untuk mengetahui karyawan belum memenuhi standar kinerja perusahaan atau mengalami penurunan.

Data kinerja karyawan PKS Cikasungka PT Perkebunan Nusantara IV menunjukkan bahwa selama periode 2022–2024 terdapat fluktuasi pada seluruh aspek penilaian, dengan penurunan kinerja pada tahun 2023 di semua aspek, seperti kualitas dan kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, tanggung jawab, serta inisiatif. Rata-rata capaian kinerja turun dari 85,4% pada 2022 menjadi 83% pada 2023, sebelum kembali meningkat menjadi 86% pada 2024, meskipun masih belum mencapai target 100%. Penurunan di tahun 2023 diduga dipengaruhi oleh motivasi kerja yang melemah, kurangnya konsistensi pelaksanaan tugas, serta kompetensi dan koordinasi karyawan yang belum optimal. Kondisi ini menegaskan perlunya penerapan pendekatan

manajemen berbasis kompetensi yang lebih sistematis agar kinerja dapat meningkat secara konsisten dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Menurut Sugiyono (2023:18) “metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat, yang digunakan untuk meneliti pada kondisi ilmiah (eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dan di analisis yang bersifat kualitatif lebih menekankan makna”.

Penelitian ini dilaksanakan di Pabrik Kelapa Sawit Cikasungka PT Perkebunan Nusantara IV Kabupaten Bogor yang beralamat Jl. Raya Kadaka – Parung Panjang, Desa Mekarjaya, Kec. Cigudeg, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16660. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan September 2024 sampai Oktober 2025. Unit analisis penelitian mencakup informan kunci seperti manajer perusahaan, serta informan utama yaitu asisten tata usaha dan karyawan pelaksana. Pengumpulan data dilakukan melalui sumber primer dan sekunder, kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini merupakan data yang dikumpulkan dari informan sesuai dengan prosedur penelitian yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk mengetahui implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi di Pabrik Kelapa Sawit Cikasungka PT Perkebunan Nusantara IV Kabupaten Bogor, serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambatnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi di Pabrik Kelapa Sawit (PKS) Cikasungka sudah berjalan cukup baik melalui beberapa tahapan utama, yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan, penilaian kinerja, serta pengembangan karier.

Pada tahap rekrutmen dan seleksi, Proses dilakukan secara terbuka melalui media sosial dengan memperhatikan latar belakang pendidikan, keterampilan teknis, serta kesesuaian dengan kebutuhan jabatan. Seleksi dilakukan secara bertahap, mulai dari seleksi administrasi, tes tertulis, wawancara, hingga pemeriksaan kesehatan, sehingga karyawan yang diterima benar-benar sesuai dengan standar kompetensi yang dibutuhkan.

Program pelatihan dan pengembangan karyawan dilaksanakan secara rutin setiap tahun, baik teknis maupun non-teknis, dengan tujuan meningkatkan keterampilan,

pengetahuan, serta sikap kerja sesuai standar perusahaan. Program ini mencakup pelatihan operasional mesin, keselamatan kerja, administrasi, manajemen waktu, kepemimpinan, serta pengembangan *soft skills* untuk menumbuhkan inisiatif, tanggung jawab, dan kreativitas karyawan. Selain itu, karyawan juga diberikan kesempatan untuk mengajukan program pelatihan sesuai kebutuhan, yang kemudian diajukan ke kantor pusat, sehingga setiap pelatihan lebih relevan dengan kondisi dan tuntutan nyata di lapangan.

Penempatan karyawan dilakukan dengan mempertimbangkan latar belakang pendidikan, keterampilan dan kompetensi yang dimiliki, serta rekomendasi dari atasan. Apabila terdapat ketidaksesuaian, perusahaan melakukan evaluasi dan rotasi agar penempatan lebih tepat dan sesuai dengan kebutuhan jabatan. Penilaian kinerja karyawan dilakukan melalui sistem *Key Performance Indicator* (KPI) yang menilai kemampuan, tanggung jawab, pemahaman terhadap pekerjaan, serta inisiatif dalam melaksanakan tugas. Penilaian ini dilakukan secara berkala, yaitu setiap tahun untuk karyawan tetap dan setiap tiga bulan untuk karyawan lepas. Hasil penilaian menjadi dasar dalam pemberian penghargaan, kenaikan golongan, promosi jabatan, maupun perpanjangan kontrak kerja. Dengan demikian, sistem penilaian ini sudah mencerminkan pendekatan berbasis kompetensi karena menilai kinerja tidak hanya dari hasil kerja, tetapi juga dari perilaku dan kemampuan individu dalam menjalankan tugasnya. Pengembangan karier juga berbasis kompetensi, di mana promosi, kenaikan golongan, dan penghargaan diberikan berdasarkan prestasi, kinerja, dan kompetensi, bukan semata-mata berdasarkan masa kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan manajemen SDM berbasis kompetensi di Pabrik Kelapa Sawit Cikasungka telah berjalan cukup baik. Proses rekrutmen, pelatihan, penempatan, penilaian, hingga pengembangan karier menempatkan kompetensi sebagai dasar utama. Implementasi sistem ini terbukti dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan, karena setiap tahapan ditekankan pada kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan jabatan serta pengembangan kemampuan individu. Namun, tantangan tetap ada, terutama dalam hal pengembangan *soft competency* dan keterbatasan tenaga kerja muda yang kompeten.

Temuan ini sejalan dengan Moehariono (2021) yang menyatakan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi menekankan kesesuaian antara kemampuan karyawan dan tuntutan jabatan, serta menilai kinerja tidak hanya dari hasil akhir tetapi juga dari proses dan sikap kerja. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Muhammad Zaky (2022) yang menemukan bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi melalui sistem rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karier berbasis kompetensi.

Salah satu faktor utama yang mendukung keberhasilan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi di perusahaan adalah adanya dukungan penuh dari manajemen puncak,

yang memberikan arahan jelas dan memfasilitasi pelaksanaan kebijakan secara efektif. Selain itu, penerapan standar operasional prosedur (SOP) dan sisten *Key Performance Indicator* (KPI) yang menilai kemampuan, tanggung jawab, pemahaman kerja, dan inisitaif karyawan turut memudahkan proses evaluasi kinerja karyawan berdasarkan kompetensi yang ditetapkan. Kebijakan pelatihan yang rutin dilaksanakan, baik teknis maupun non-teknis, juga berperan penting dalam meningkatkan kemampuan karyawan agar selaras dengan kebutuhan pekerjaan. Di samping itu, perusahaan menyediakan kesempatan pengembangan karier melalui jenjang promosi dan pemberian *reward* kepada karyawan yang berprestasi, sehingga menumbuhkan motivasi untuk meningkatkan kompetensi. Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki fondasi yang kuat dalam mendukung keberhasilan manajemen SDM berbasis kompetensi Namun demikian, terdapat pula sejumlah faktor penghambat dalam pelaksanaannya. Rendahnya tingkat pendidikan sebagian karyawan menjadi kendala utama, karena menyebabkan keterbatasan dalam memahami standar kompetensi tertentu maupun dalam mengikuti pelatihan yang diberikan. Selain itu, usia tenaga kerja yang relatif tua membuat adaptasi terhadap teknologi dan metode kerja baru menjadi lambat. Hambatan lain terlihat pada lemahnya *soft competency*, khususnya dalam hal kedisiplinan dan etika kerja, yang berpengaruh pada efektivitas penerapan kompetensi. Di sisi lain, rendahnya minat generasi muda untuk bekerja di sektor perkebunan menyebabkan perusahaan mengalami kesulitan dalam melakukan regenerasi tenaga kerja yang kompeten. Faktor-faktor penghambat tersebut menunjukkan bahwa penerapan sistem berbasis kompetensi masih menghadapi berbagai keterbatasan. Namun demikian, pihak manajemen berupaya mengatasi faktor penghambat tersebut melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi yang dilaksanakan secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa faktor yang mendukung maupun menghambat pelaksanaan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi di Pabrik Kelapa Sawit Cikasungka.

Tabel 1. Hasil Matriks SWOT

Faktor Internal (IFAS)	Strenght (S)	Weakness (W)
	1) Proses rekrutmen mempertimbangkan kompetensi dan kecocokan dengan posisi yang dibutuhkan.	1) Sistem penilaian kinerja dan kompetensi kurang transparan bagi sebagian karyawan (terutama level pelaksana).
	2) Pelatihan dilakukan secara rutin setiap tahun baik untuk hard skills maupun soft skills	2) Tingkat pendidikan dan usia karyawan (terutama pelaksana) menjadi kendala dalam memahami pelatihan
	3) Penempatan karyawan sesuai keterampilan dan kompetensi yang dimiliki.	3) <i>Soft competency</i> seperti kedisiplinan dan etika kerja masih relatif lemah dibandingkan <i>hard competency</i>
	4) Dukungan manajemen puncak dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan	

	kompetensi.		
	5) Karyawan dapat mengajukan jenis pelatihan sesuai kebutuhan dan direspons positif oleh manajemen.		
Faktor Eksternal (EFAS)			
<i>Opportunities (O)</i>	Strategi S-O	Strategi W-O	
1) Kolaborasi dengan lembaga eksternal seperti LPP (Lembaga Pendidikan Perkebunan), PPM (Pusat Pengembangan Manajemen) dan <i>Vendor water treatment</i> membuka peluang pelatihan tambahan, termasuk yang bersifat tanpa biaya.	1) Mengoptimalkan program pelatihan rutin dengan dukungan lembaga eksternal agar kompetensi teknis dan <i>soft skill</i> Meningkat lebih cepat.	1) Meningkatkan transparansi sistem penilaian kinerja dengan mengintegrasikan hasil pelatihan eksternal dan sistem karir.	
2) Perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengajukan pelatihan sesuai kebutuhan individu. Tersedianya sistem pengembangan karir dan jenjang promosi bagi karyawan yang kompeten.	2) Memanfaatkan sistem pengembangan karir dengan dasar penilaian berbasis kompetensi sehingga karyawan lebih termotivasi.	2) Mengatasi kendala pendidikan dan usia dengan pelatihan online atau modul sederhana.	
4) Tingginya motivasi karyawan untuk belajar dan mengikuti pelatihan	3) Mendorong partisipasi karyawan dalam memilih jenis pelatihan agar tercipta budaya belajar yang lebih kuat.	3) Menguatkan <i>soft competency</i> melalui program pelatihan kepemimpinan dan kerjasama.	
<i>Threats (T)</i>	Strategi S-T	Strategi W-T	
1) Rendahnya minat generasi muda untuk bekerja di sektor perkebunan menjadi ancaman dalam proses rekrutmen tenaga kerja yang kompeten.	1) Menggunakan dukungan manajemen dan sistem penghargaan untuk menarik minat generasi muda bekerja di sektor perkebunan.	1) Mengurangi karyawan keluar (<i>turnover</i>) dengan cara membuat sistem penilaian dan jenjang karir yang lebih jelas dan terbuka, supaya generasi muda lebih tertarik dan mau bertahan di perusahaan.	
2) Persaingan dengan industri lain yang lebih menarik dan bergengsi, seperti sektor manufaktur dan perkantoran.	2) Memperkuat penempatan sesuai kompetensi agar perusahaan tetap Unggul meski bersaing dengan sektor lain.	2) Mengatasi keterbatasan biaya pelatihan dengan memprioritaskan pelatihan tentang <i>soft skill</i> yang bisa dilakukan secara internal dengan	
3) Keterbatasan anggaran bisa menghambat konsistensi pelatihan	3) Mengoptimalkan kerjasama eksternal & internal untuk membantu mengatasi keterbatasan biaya pelatihan		

-
- biaya rendah.
- 3) Meningkatkan kesadaran karyawan senior lewat program pendampingan (*mentoring*) dari karyawan muda yang lebih menguasai teknologi, agar bisa menyesuaikan diri dengan perubahan zaman.
-

Pada pembahasan ini peneliti akan membahas fokus penelitian berdasarkan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan menghadirkan tiga partisipan, yaitu Manajer, Asisten Tata Usaha, dan seorang karyawan sebagai perwakilan tenaga kerja. Diskusi ini bertujuan untuk mendalami implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi di Pabrik Kelapa Sawit Cikasungka, serta mengkonfirmasi temuan hasil wawancara yang telah dilakukan sebelumnya

Hasil diskusi menunjukkan bahwa proses rekrutmen pada umumnya sudah memperhatikan aspek kompetensi calon tenaga kerja. Namun, terdapat beberapa hambatan seperti rendahnya tingkat pendidikan sebagian pelamar, usia tenaga kerja yang relatif tua, serta rendahnya minat generasi muda untuk bekerja di sektor perkebunan. Kondisi ini membuat perusahaan perlu lebih selektif dalam proses rekrutmen agar tenaga kerja yang diterima memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan kompetensi di lapangan

Pada aspek pelatihan, para peserta FGD menegaskan bahwa program pelatihan rutin yang diselenggarakan setiap tahun mampu meningkatkan *hard competency*, terutama keterampilan teknis karyawan. Meski demikian, peningkatan *soft competency* seperti kedisiplinan, etika kerja, dan kemampuan komunikasi masih menjadi tantangan yang perlu diperkuat. Peserta FGD sepakat bahwa tanpa keseimbangan antara *hard competency* dan *soft competency*, efektivitas kerja karyawan tidak akan optimal

Dalam hal penempatan, peserta FGD menyatakan bahwa perusahaan telah menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi, latar belakang pendidikan, dan keterampilan yang dimiliki. Hal ini dinilai mampu meningkatkan efektivitas kerja serta mengurangi kesalahan operasional di lapangan. Namun, dalam sistem penilaian kinerja, meskipun perusahaan telah menerapkan *Key Performance Indicator* (KPI) yang menilai kemampuan, tanggung jawab, dan inisiatif, sebagian peserta menilai bahwa aspek transparansi hasil penilaian masih perlu ditingkatkan agar karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi

Terkait pengembangan karier, seluruh peserta sepakat bahwa jalur promosi di perusahaan sudah cukup jelas dan berbasis kompetensi. Dukungan perusahaan dalam bentuk program pelatihan berkelanjutan serta pembentukan budaya kerja yang positif dipandang mampu memperkuat motivasi karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan mereka. Meskipun demikian, peserta FGD tetap menekankan bahwa kualitas kerja akan lebih optimal apabila kedisiplinan dan etika kerja seluruh karyawan juga ditingkatkan

Pada pembahasan strategi, para peserta menyepakati bahwa strategi *Strength–Opportunities* (SO) merupakan pendekatan yang paling tepat untuk diterapkan. Strategi ini mengandalkan kekuatan internal perusahaan, seperti adanya pelatihan rutin, dukungan penuh dari manajemen, serta jalur karier yang jelas berbasis kompetensi, untuk memanfaatkan peluang eksternal berupa kerjasama pelatihan dengan lembaga eksternal, fleksibilitas dalam pengajuan pelatihan oleh karyawan, serta motivasi individu untuk terus mengembangkan diri

Secara keseluruhan, hasil FGD mengonfirmasi bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi di Pabrik Kelapa Sawit Cikasungka telah berjalan pada arah yang tepat. Namun demikian, diperlukan upaya perbaikan lebih lanjut terutama pada aspek *soft competency* serta peningkatan transparansi dalam sistem penilaian kinerja agar kinerja perusahaan dapat lebih maksimal.

SIMPULAN

Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi di Pabrik Kelapa Sawit Cikasungka PT Perkebunan Nusantara IV Kabupaten Bogor telah berjalan cukup baik khususnya dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen seperti rekrutmen, pelatihan, penempatan, penilaian kinerja, dan pengembangan karier. Hal tersebut dapat dilihat dari proses rekrutmen dan seleksi yang sudah mempertimbangkan kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan jabatan, serta pelaksanaan pelatihan rutin setiap tahun yang mencakup *hard competency* maupun *soft competency*. Selain itu, penempatan karyawan juga telah disesuaikan dengan keterampilan dan kompetensi yang dimiliki, sedangkan penilaian kinerja dilakukan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) yang menilai aspek kemampuan, pemahaman kerja, dan inisiatif. Pengembangan karier pun diberikan berdasarkan prestasi dan kompetensi, bukan hanya berdasarkan masa kerja. Namun demikian, pengembangan *soft competency* dan keterbatasan tenaga kerja muda yang kompeten masih menjadi tantangan yang perlu diperhatikan.

Faktor pendukung dan penghambat penerapan MSDM berbasis kompetensi saling memengaruhi jalannya kebijakan sumber daya manusia di Pabrik Kelapa Sawit Cikasungka. Faktor pendukung meliputi adanya dukungan manajemen puncak, kebijakan pelatihan yang rutin, sistem SOP dan KPI yang jelas, serta kesempatan pengembangan karier melalui promosi dan *reward*. Sementara itu, faktor

penghambatnya adalah rendahnya tingkat pendidikan sebagian karyawan, usia tenaga kerja yang relatif tua, *soft competency* yang belum optimal, serta rendahnya minat generasi muda untuk bekerja di sektor perkebunan. Meskipun demikian, pihak manajemen berupaya mengatasi faktor penghambat tersebut melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi yang dilaksanakan secara berkelanjutan

Hasil analisis SWOT dan FGD menunjukkan bahwa strategi *Strength–Opportunities* (S–O) menjadi strategi paling tepat diterapkan. Strategi ini menekankan pada pemanfaatan kekuatan internal, seperti pelatihan rutin, dukungan manajemen, dan jalur karier yang jelas, untuk memanfaatkan peluang eksternal berupa kerjasama pelatihan dengan lembaga eksternal, fleksibilitas pemilihan pelatihan, serta tingginya motivasi karyawan untuk belajar dan mengikuti pelatihan. Dengan strategi ini, penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi di Pabrik Kelapa Sawit Cikasungka diharapkan dapat semakin optimal dan berkelanjutan

REFERENSI

- Adhari, I. Z. (2020). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management, Motiavasi Kerja*. Pasuruan: Qiara Media
- Aditama, Roni Angger. (2020). *Pengantar Manajemen Teori dan Aplikasi*. Malang: AE Publishing
- Afandi, Pandi. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Yogyakarta: Penerbit Zafana Publishing.
- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sleman: Deepublish
- Bisjoe, A. (2018). Menjaring Data dan Informasi Penelitian Melalui FGD (Focus Group Discussion): Belajar dari praktik lapangan. *Jurnal Info Teknis Eboni*. Vol. 15(1). 17–27.
- Firmansyah, M. A. (2018). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.
- Hamidi, J., & Saraswati, E. (2021). *Teknik Analisis Data Kualitatif untuk Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Hasibuan, M. S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Heryana, A., & Unggul, U. E. (2018). *Informan dan pemilihan informan dalam penelitian kualitatif*. Universitas Esa Unggul, 25(15).
- Husaini, R. N., & Sutarna. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Instansi Pendidikan. Didaktis: *Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Pengetahuan*, 21(1), 60–75.
- Ilham, N. (2022). *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cipta Media Nusantara.

- Ilmansyah, R., & Marayasa, I. N. (2024). Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Indo Boga Sukses Makmur Wilayah Meruya Utara Jakarta Barat. *Anthronomics: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(4), 299-315.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT RajagrafindoPersada.
- Mangkunegara. (2021). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Manurung, R., Ardila, H., Gaol, J. L., & Silaeen, N. R. (2023). Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Kinerja Karyawan Di PDAM Tirtanadi Medan. *JURNAL CREATIVE AGUNG*, 13(1), 22-33.
- Maryati, Tri. (2021). *Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Penerbit Umy Press.
- Maskur, M., & Amirudin, A. (2025). Peranan Pengembangan Karyawan Berbasis Kompetensi Pada Perusahaan Kantor Jasa Penilai Publik Firdaus, Ali Dan Rekan. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(6), 11228-11236.
- Maswanto, Sulaeman, S., Prayitno, I., & Ahmad, A. G. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: UM Jakarta Press.
- Moehersono. (2021). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Disertai Contoh dan Aplikasinya*. Jakarta: Cakrawala Satria Mandiri. ISBN 978-623-6282-02-1 (467 hlm.)
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Prabowo, N. C. (2024). Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi di lingkungan Inspektorat Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Studi Multidisipliner*, 8(6).
- Pratiwi, N. J., Army, W. L., & Supriyadi, S. (2024). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Karawang. *YUME: Journal of Management*, 7(3), 515-520.
- Rangkuti, Freddy. (2019). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis cara perhitungan bobot, rating, dan OCAI*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Rizal, S., & Ramly, A. T. (2023). Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi: Meningkatkan Kinerja Karyawan Layanan Pengadaan Perumda Air Minum Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 3(2), 101-116.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Management*. United States of American: Pearson Education Inc.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sitompul, I. (2021). *Implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam upaya meningkatkan kualitas kerja karyawan* (Skripsi, UIN Syahada Padangsidempuan).
- Subur, R. (2018). Persepsi manajer terhadap pengukuran kinerja berbasis Human Resource Scorecard. *Jurnal Manajemen*, 9(2), 94–118.
- Sugarda, Y. B. (2020). *Panduan praktis pelaksanaan focus group discussion sebagai metode riset kualitatif*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Wahyudi, A., Yudistira, A. P., Afandi, N., & Santoso, A. S. Y. D. (2025). Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi untuk meningkatkan produktivitas. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 3(2), 492–500.
- Zaky, M. (2022). Penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi untuk meningkatkan efektivitas. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(1), 1042-1059.