

## Staregi Perancangan Penilaian Kinerja berbasis Kompetensi Departemen SOP di PT. HJ BUSANA INDAH

Terra Cipta Alfarrizy<sup>1</sup>, Anton Budi Santoso<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Widyatama

terra.cipta@widyatama.ac.id <sup>1</sup>, anton.budi@widyatama.ac.id<sup>2</sup>

### **ABSTRACT.**

*The global garment manufacturing industry faces increasing demands for product quality, technical audit compliance, and consistent implementation of operational procedures. PT. HJ Busana Indah, as a garment manufacturing company serving international buyers, underwent several technical audits throughout 2025 covering aspects of 5S, Product Safety, Mold Preventive, Maintenance, and SOP Operation. Although the overall audit results indicated relatively good performance, a significant decline was identified in the Athleta technical audit conducted in December 2025, where the audit score dropped to zero due to a critical finding related to Product Safety. This condition poses a serious risk to buyer confidence and may potentially affect future order allocation. These findings indicate fundamental issues in operational control, particularly related to the competency of the Standard Operating Procedure (SOP) Department, as Product Safety constitutes a core responsibility of this department. However, the existing performance appraisal system remains generic and administrative, limiting its ability to measure job-specific competencies effectively. Therefore, this study aims to design a competency-based performance appraisal system aligned with the work process characteristics of the SOP Department at PT. HJ Busana Indah. This research adopts a qualitative descriptive-exploratory approach through interviews, observations, and document analysis. The study results in a proposed competency-based performance appraisal system expected to support audit readiness and sustainable competency development within the SOP Department.*

**Keywords:** Performance Appraisal, Competency, Product Safety, SOP, Garment Manufacturing Industry

### **ABSTRAK.**

Industri manufaktur garmen yang melayani pasar global dituntut untuk menjaga kualitas produk, kepatuhan terhadap standar audit teknis, serta konsistensi penerapan prosedur operasional. PT. HJ Busana Indah sebagai salah satu perusahaan manufaktur garmen telah menjalani berbagai technical audit sepanjang tahun 2025 yang mencakup aspek 5S, Product Safety, Mold Preventive, Maintenance, dan SOP Operation. Meskipun hasil audit secara umum menunjukkan capaian yang relatif baik, ditemukan penurunan nilai yang signifikan pada audit teknis buyer Athleta periode Desember 2025, dengan nilai mencapai nol akibat temuan fatal pada aspek Product Safety. Kondisi ini berpotensi menurunkan kepercayaan buyer serta berdampak pada risiko pengurangan alokasi pesanan. Temuan tersebut mengindikasikan adanya permasalahan pada pengendalian sistem operasional, khususnya yang berkaitan dengan kompetensi Departemen Standard Operating Procedure (SOP), mengingat Product Safety merupakan bagian integral dari tanggung jawab departemen tersebut. Namun, sistem penilaian kinerja yang diterapkan saat ini masih bersifat umum dan administratif sehingga belum mampu mengukur kompetensi secara spesifik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi yang sesuai dengan karakteristik proses kerja Departemen SOP PT. HJ Busana Indah. Penelitian

menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif eksploratif melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian berupa rancangan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi yang diharapkan dapat mendukung kesiapan audit dan pengembangan kompetensi Departemen SOP secara berkelanjutan

**Kata kunci: Penilaian Kinerja; Kompetensi; Product Safety; SOP; Industri Garmen.**

## PENDAHULUAN

Industri manufaktur garmen yang terintegrasi dalam rantai pasok global menghadapi tuntutan yang semakin kompleks, khususnya terkait kualitas produk, kepatuhan terhadap standar audit teknis, serta konsistensi penerapan prosedur operasional. Perusahaan manufaktur tidak hanya dituntut untuk memenuhi target produksi dan efisiensi biaya, tetapi juga memastikan bahwa seluruh proses kerja berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh buyer internasional. Standar tersebut mencakup berbagai aspek krusial seperti Product Safety, penerapan Standard Operating Procedure (SOP), pemeliharaan mesin, pengendalian lingkungan kerja, serta implementasi praktik 5S secara konsisten. Ketidakpatuhan terhadap standar tersebut dapat berdampak langsung pada kualitas produk, kepercayaan buyer, dan keberlanjutan kerja sama bisnis.

Data industri menunjukkan bahwa sektor tekstil dan pakaian jadi di Indonesia masih berada pada kondisi fluktuatif, baik dari sisi pertumbuhan, nilai Produk Domestik Bruto (PDB), maupun indikator aktivitas manufaktur. Fluktuasi tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan harus memiliki sistem internal yang adaptif dan berbasis kompetensi agar mampu menjaga kualitas dan daya saing secara berkelanjutan.



**Gambar 1. Nilai PDB Industri Tekstil dan Pakaian Jadi di Indonesia**

Dalam konteks persaingan global, sektor industri tekstil dan garmen di Indonesia masih menghadapi dinamika yang fluktuatif akibat perubahan permintaan pasar internasional, tekanan biaya produksi, serta peningkatan standar kepatuhan dari buyer global. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk memiliki sistem manajemen internal yang tidak hanya efisien, tetapi juga adaptif dan berbasis kompetensi. Salah satu faktor kunci dalam menjaga daya saing perusahaan adalah kesiapan sumber

daya manusia yang didukung oleh sistem penilaian kinerja yang relevan dengan tuntutan pekerjaan dan strategi organisasi. Sistem penilaian kinerja yang tidak selaras dengan kebutuhan operasional berpotensi menghasilkan informasi kinerja yang tidak akurat dan sulit digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial.

Dalam upaya menjaga konsistensi proses kerja dan kesiapan audit, Departemen Standard Operating Procedure (SOP) memiliki peran yang sangat strategis. Departemen SOP berfungsi sebagai pengendali sistem operasional perusahaan melalui penyusunan, pembaruan, sosialisasi, serta evaluasi implementasi prosedur kerja di seluruh area produksi. Selain itu, Departemen SOP juga berperan sebagai penghubung antara persyaratan buyer, hasil audit teknis, dan praktik operasional di lapangan. Dengan peran tersebut, kinerja dan kompetensi personel Departemen SOP menjadi faktor penentu dalam menjaga integritas sistem manajemen mutu dan keberlanjutan operasional perusahaan.

PT. HJ Busana Indah sebagai salah satu perusahaan manufaktur garmen yang melayani berbagai buyer internasional telah menjalani sejumlah technical audit sepanjang tahun 2025, yang mencakup aspek 5S, Product Safety, Mold Preventive, Maintenance, dan SOP Operation. Secara umum, hasil audit menunjukkan capaian yang relatif baik dan mencerminkan tingkat kepatuhan perusahaan terhadap standar teknis yang ditetapkan. Namun demikian, pada audit teknis buyer Athleta periode Desember 2025 ditemukan penurunan nilai yang signifikan hingga mencapai nilai nol akibat temuan fatal pada aspek Product Safety. Temuan ini menjadi sinyal serius bagi perusahaan, mengingat Product Safety merupakan salah satu aspek utama dalam audit teknis yang memiliki dampak langsung terhadap kepercayaan buyer dan potensi alokasi pesanan di periode berikutnya.

Buyer	Hasil Skor Technical Audit											
	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Aloyoga	88,4											
Ann Taylor			93				91,69			94,92		
Athleta	87,5	89,4	89,4	84,2	89,4	84,2	89,5	89,5	80	80	89,5	0
Skechers				93,4		94,5					95,6	

**Gambar 2. Hasil Technical Audit Score periode 2025 PT. HJ BUSANA INDAH**

Temuan tersebut mengindikasikan adanya permasalahan mendasar dalam pengendalian sistem operasional, khususnya yang berkaitan dengan kesiapan dan kompetensi Departemen SOP. Padahal, Product Safety merupakan bagian integral dari ruang lingkup kerja Departemen SOP yang seharusnya dikendalikan secara sistematis dan berkelanjutan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan standar audit yang diharapkan oleh buyer dengan sistem internal perusahaan dalam memastikan kompetensi dan kinerja fungsi SOP.

Berdasarkan kondisi internal perusahaan, sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada Departemen SOP PT. HJ Busana Indah saat ini masih bersifat umum dan administratif. Penilaian kinerja dilakukan terutama untuk kepentingan ketenagakerjaan, seperti perpanjangan kontrak kerja, dengan menggunakan indikator penilaian yang bersifat generik dan belum dirancang secara spesifik untuk

mengukur kompetensi yang dibutuhkan dalam menjalankan fungsi SOP. Akibatnya, sistem penilaian kinerja belum mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kesiapan kompetensi personel SOP dalam mendukung pengendalian kualitas, kepatuhan audit, dan product safety.

Sistem penilaian kinerja yang tidak berbasis kompetensi berpotensi menimbulkan beberapa permasalahan, antara lain meningkatnya subjektivitas penilaian, tidak teridentifikasinya kesenjangan kompetensi secara jelas, serta tidak terintegrasinya hasil penilaian dengan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat menghambat upaya perusahaan dalam melakukan perbaikan berkelanjutan dan meningkatkan kesiapan audit secara sistematis.

Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan penilaian kinerja yang lebih objektif, terstruktur, dan relevan dengan karakteristik pekerjaan Departemen SOP. Penilaian kinerja berbasis kompetensi dipandang sebagai pendekatan yang tepat karena mampu mengaitkan antara proses kerja, perilaku kerja, dan hasil kerja secara terpadu. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk memastikan bahwa individu yang menjalankan fungsi strategis seperti SOP memiliki kompetensi yang selaras dengan tuntutan standar audit dan kebutuhan operasional perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa PT. HJ Busana Indah membutuhkan transformasi sistem penilaian kinerja yang lebih objektif, terstruktur, dan relevan dengan kebutuhan organisasi, khususnya pada Departemen SOP. Perancangan strategi penilaian kompetensi yang mengintegrasikan kompetensi inti, kompetensi fungsional, dan kompetensi teknis diharapkan mampu menjadi solusi untuk mengidentifikasi gap kompetensi, meningkatkan akuntabilitas kinerja, serta mendukung keberlanjutan sistem manajemen mutu perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada perancangan strategi penilaian kompetensi Departemen SOP sebagai upaya strategis dalam mendukung kesiapan PT. HJ Busana Indah sebagai Key Factory Poongin Trading Co., Ltd., dengan judul penelitian: "Strategi Perancangan Penilaian Kompetensi Departemen SOP di PT. HJ Busana Indah."

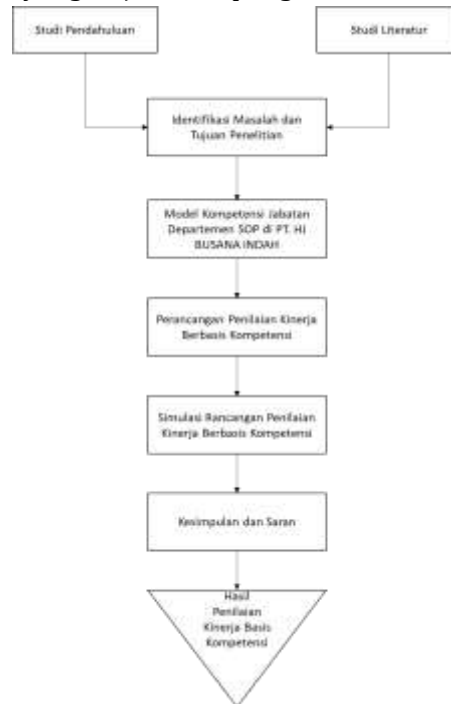
Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi sistem penilaian kinerja Departemen SOP PT. HJ BUSANA INDAH ?
2. Apa saja kelemahan dalam sistem penilaian kinerja yang sedang diterapkan, terutama dari aspek kompetensi, periode penilaian dan tindak lanjutnya ?
3. Bagaimana strategi perancangan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi yang sesuai untuk Departemen SOP PT. HJ BUSANA INDAH?

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif eksploratif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel maupun mengukur pengaruh secara kuantitatif,

melainkan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kondisi sistem penilaian kinerja yang diterapkan serta kebutuhan kompetensi pada Departemen Standard Operating Procedure (SOP) PT. HJ Busana Indah. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena organisasi secara komprehensif berdasarkan konteks nyata yang terjadi di lapangan



**Gambar 3. Tahapan Penelitian Kinerja**

Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis kondisi sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini, termasuk mekanisme penilaian, indikator yang digunakan, serta pola tindak lanjut hasil penilaian. Sementara itu, pendekatan eksploratif digunakan untuk menggali lebih dalam faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas sistem penilaian kinerja, khususnya yang berkaitan dengan tuntutan kompetensi Departemen SOP dalam menghadapi standar audit teknis dan persyaratan buyer internasional. Dengan demikian, metode deskriptif eksploratif dinilai sesuai dengan tujuan penelitian yang berfokus pada perancangan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi.

Objek penelitian ini adalah Departemen Standard Operating Procedure (SOP) PT. HJ Busana Indah, sebuah perusahaan manufaktur garmen yang berlokasi di Sukabumi dan melayani berbagai buyer internasional. Departemen SOP dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki peran strategis dalam menjaga konsistensi penerapan prosedur operasional, kesiapan audit teknis, serta pengendalian aspek kualitas dan product safety di lingkungan perusahaan.

Subjek penelitian meliputi pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian SOP, yaitu Manajer SOP, Supervisor SOP (fungsi Manufacturing Quality Audit dan Quality Manufacturing), serta staf SOP. Pemilihan subjek dilakukan secara purposive sampling, dengan mempertimbangkan

tingkat keterlibatan, pemahaman, dan pengalaman informan terhadap sistem penilaian kinerja dan proses kerja SOP. Pendekatan ini bertujuan untuk memperoleh data yang relevan, mendalam, dan sesuai dengan fokus penelitian.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu wawancara mendalam, observasi lapangan, dan kuesioner. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh informasi terkait kondisi sistem penilaian kinerja yang diterapkan, persepsi manajemen terhadap efektivitas sistem tersebut, serta kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan oleh Departemen SOP. Pendekatan semi-terstruktur memungkinkan peneliti untuk tetap berfokus pada topik penelitian sekaligus memberikan ruang bagi informan untuk menyampaikan pandangan dan pengalaman secara lebih luas.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan model analisis interaktif, yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan proses seleksi, pemfokusan, dan penyederhanaan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi agar sesuai dengan tujuan penelitian.

Tahap penyajian data dilakukan dengan menyusun data dalam bentuk narasi analitis yang sistematis, sehingga memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi pola, hubungan, dan tema-tema utama yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja dan kompetensi Departemen SOP. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan melalui interpretasi temuan penelitian secara menyeluruh dan mengaitkannya dengan kerangka konseptual penilaian kinerja berbasis kompetensi. Hasil analisis data tersebut kemudian digunakan sebagai dasar dalam merancang sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi yang bersifat rekomendatif dan kontekstual.

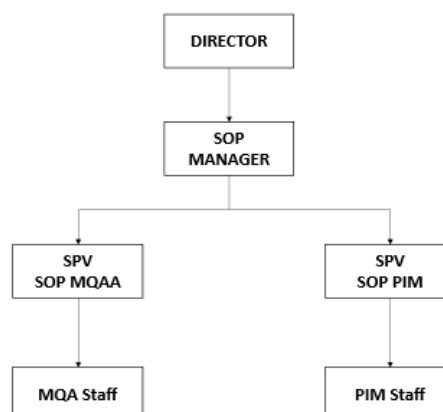
Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan kuesioner. Teknik ini digunakan untuk meningkatkan kredibilitas dan keandalan temuan penelitian, sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan kuesioner, diketahui bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada Departemen SOP PT. HJ Busana Indah saat ini masih bersifat umum dan administratif. Penilaian kinerja dilakukan terutama untuk kepentingan ketenagakerjaan, seperti evaluasi menjelang perpanjangan kontrak kerja, dengan menggunakan indikator penilaian yang bersifat generik dan berlaku untuk seluruh departemen. Indikator tersebut belum dirancang secara spesifik untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh Departemen SOP. Selain itu, proses penilaian kinerja dilakukan dalam periode yang tidak berkesinambungan dan belum didukung oleh mekanisme umpan balik yang

terstruktur. Hasil penilaian kinerja belum dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar perencanaan pelatihan, pengembangan kompetensi, maupun perbaikan kinerja secara berkelanjutan. Kondisi ini menyebabkan sistem penilaian kinerja lebih berfungsi sebagai alat administrasi dibandingkan sebagai instrumen manajerial yang strategis. Dalam konteks Departemen SOP yang memiliki peran penting dalam menjaga konsistensi penerapan prosedur dan kesiapan audit, sistem penilaian kinerja yang bersifat umum tersebut belum mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kesiapan kompetensi personel SOP. Hal ini berpotensi menimbulkan kesenjangan antara tuntutan standar audit dengan kapasitas aktual sumber daya manusia yang menjalankan fungsi SOP.

Hasil observasi dan analisis dokumen menunjukkan bahwa proses kerja Departemen SOP PT. HJ Busana Indah terbagi ke dalam dua fungsi utama, yaitu Manufacturing Quality Audit (MQA) dan Product Integrity Manufacturing (PIM). Fungsi MQA berfokus pada pengawasan kepatuhan terhadap SOP, pelaksanaan audit internal, serta pemantauan temuan audit teknis. Sementara itu, fungsi PIM berorientasi pada pengendalian kualitas proses produksi, pemantauan product safety, serta memastikan konsistensi implementasi standar operasional di lapangan. Perbedaan karakteristik proses kerja tersebut menunjukkan bahwa setiap fungsi memiliki tuntutan kompetensi yang berbeda. Fungsi MQA membutuhkan kompetensi analitis, ketelitian, serta kemampuan dalam mengevaluasi kepatuhan prosedur, sedangkan fungsi PIM menuntut kompetensi teknis, pengambilan keputusan operasional, serta kemampuan memastikan akuntabilitas proses. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada Departemen SOP seharusnya mampu merefleksikan perbedaan karakteristik proses kerja tersebut. Temuan ini memperkuat kebutuhan akan sistem penilaian kinerja yang tidak bersifat seragam, melainkan disesuaikan dengan fungsi dan level jabatan di dalam Departemen SOP. Penilaian kinerja yang berbasis proses kerja menjadi penting agar evaluasi kinerja dapat mencerminkan kontribusi nyata individu terhadap pengendalian kualitas dan kesiapan audit perusahaan.



**Gambar 4. Struktur Organisasi Departemen SOP**

Berdasarkan analisis proses kerja dan job description masing-masing jabatan, kompetensi Departemen SOP dipetakan sesuai dengan level jabatan dan fungsi kerja. Untuk jabatan pada level staf, pemetaan kompetensi dilakukan dengan mengacu pada kamus kompetensi Spencer dan Spencer, yang menekankan kompetensi perilaku dan teknis yang bersifat operasional. Kompetensi seperti technical expertise, analytical thinking, concern for order, dan information seeking dipandang relevan untuk mendukung konsistensi pelaksanaan SOP dan pengendalian temuan audit. Sementara itu, untuk jabatan pada level supervisor, pemetaan kompetensi dilakukan dengan mengacu pada kerangka Korn Ferry Leadership Architect (KFLA) yang menekankan kompetensi kepemimpinan operasional. Kompetensi seperti directs work, action oriented, decision quality, manage complexity, dan ensure accountability dipandang sesuai dengan tuntutan peran supervisor dalam mengarahkan tim, mengelola kompleksitas proses, serta memastikan pencapaian hasil kerja yang selaras dengan standar audit dan kebutuhan organisasi. Pemetaan kompetensi ini menunjukkan bahwa perbedaan level jabatan dan fungsi kerja memerlukan pendekatan penilaian kinerja yang berbeda pula. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi harus dirancang secara fleksibel agar mampu mengakomodasi perbedaan tuntutan kompetensi tersebut.



**Gambar 5. Sistem Penilaian Kinerja Departemen SOP**

Berdasarkan temuan penelitian, sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi Departemen SOP dirancang dengan mengintegrasikan penilaian proses kerja (kompetensi) dan hasil kerja (output). Penilaian proses kerja difokuskan pada evaluasi perilaku dan kompetensi yang ditunjukkan karyawan dalam menjalankan tugasnya, sedangkan penilaian hasil kerja difokuskan pada pencapaian target dan kualitas output yang relevan dengan fungsi SOP. Struktur sistem penilaian kinerja mencakup formulir penilaian berbasis kompetensi, panduan penilaian, serta mekanisme tindak lanjut hasil penilaian. Sistem ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas penilaian dengan menyediakan indikator yang jelas dan terukur secara kualitatif. Selain itu, sistem ini memungkinkan hasil penilaian digunakan sebagai dasar identifikasi kesenjangan kompetensi dan perencanaan pengembangan sumber daya manusia. Hasil simulasi penerapan sistem menunjukkan bahwa penilaian kinerja berbasis kompetensi mampu memberikan informasi yang lebih terstruktur dibandingkan sistem existing. Informasi yang dihasilkan tidak hanya menggambarkan

capaian hasil kerja, tetapi juga menunjukkan kompetensi yang perlu dipertahankan atau dikembangkan lebih lanjut untuk mendukung kesiapan audit dan pengendalian product safety.

No	Jabatan	Supervisor SOP					
		Direct Work	Manage Complexity	Decision Quality	Ensure Account ability	Action Oriented	Tech Savvy
1	SPV MQA	2	2	3	-	3	3
2	SPV PIM	2	2	3	3	-	3

**Gambar 6. Level Kompetensi Jabatan SPV**

No	Jabatan	Staff SOP					
		Technical Expertise	Concern For Orders	Information Seeking	Analytical Thinking	Developing Other	Achievement Orientation
1	Staff MQA	2	3	3	2	2	-
2	Staff PIM	2	3	-	2	2	3

**Gambar 7. Level Kompetensi Jabatan Staff**

Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Aguinis (2019) yang menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif harus mampu mengintegrasikan hasil kerja dan perilaku kompetensi secara terpadu. Temuan penelitian juga mendukung konsep Spencer dan Spencer (1993) yang menekankan bahwa kompetensi merupakan prediktor penting kinerja unggul. Dalam konteks Departemen SOP, penilaian kinerja berbasis kompetensi memungkinkan organisasi untuk mengaitkan kinerja individu dengan kesiapan audit dan kepatuhan terhadap standar operasional. Dibandingkan dengan sistem penilaian kinerja existing yang bersifat administratif, sistem yang dirancang dalam penelitian ini memiliki keunggulan dalam hal objektivitas, relevansi, dan potensi pemanfaatan hasil penilaian untuk pengembangan kompetensi. Dengan demikian, perancangan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi dapat dipandang sebagai langkah strategis dalam mendukung peningkatan kualitas pengelolaan SOP dan keberlanjutan sistem manajemen mutu di PT. HJ Busana Indah.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada Departemen Standard Operating Procedure (SOP) PT. HJ Busana Indah masih bersifat umum dan administratif, sehingga belum mampu menggambarkan kesiapan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung pengendalian SOP dan kesiapan audit teknis. Sistem

penilaian kinerja existing belum dirancang secara spesifik untuk mengakomodasi karakteristik proses kerja dan tuntutan peran strategis Departemen SOP dalam menjaga kualitas, product safety, dan kepatuhan terhadap standar audit buyer.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Departemen SOP memiliki proses kerja dan kebutuhan kompetensi yang berbeda pada setiap fungsi dan level jabatan. Fungsi Manufacturing Quality Audit (MQA) dan Product Integrity Manufacturing (PIM) memiliki karakteristik tugas yang berbeda, sehingga memerlukan pemetaan kompetensi yang disesuaikan dengan peran masing-masing. Pada level staf, kompetensi operasional dan teknis yang mengacu pada kerangka Spencer dan Spencer dinilai relevan, sedangkan pada level supervisor, kompetensi kepemimpinan operasional yang mengacu pada Korn Ferry Leadership Architect (KFLA) lebih sesuai dengan tuntutan peran dalam mengarahkan tim dan memastikan akuntabilitas proses kerja.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menghasilkan rancangan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi yang mengintegrasikan penilaian proses kerja dan hasil kerja. Sistem yang dirancang bersifat rekomendatif dan kontekstual, serta diharapkan mampu meningkatkan objektivitas penilaian, mengidentifikasi kesenjangan kompetensi secara lebih terstruktur, dan mendukung pengembangan sumber daya manusia pada Departemen SOP. Dengan demikian, perancangan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi dapat dipandang sebagai langkah strategis dalam mendukung kesiapan audit dan keberlanjutan sistem manajemen mutu perusahaan.

### **Saran**

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian ini dengan melakukan implementasi dan evaluasi efektivitas sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi yang telah dirancang. Selain itu, penelitian lanjutan dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk mengukur dampak penerapan sistem terhadap peningkatan kinerja dan kualitas secara lebih terukur.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aguinis, H. (2021). *Performance management* (4th ed.). Chicago: Chicago Business Press.
- ASQ. (2022). *American Society for Quality: Quality Concepts and Definitions*. American Society for Quality Press.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Edition). Pearson Education.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Managing for Quality and Performance Excellence* (11th ed.). Cengage Learning.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13th ed.). Pearson.
- Korn Ferry. (2016). *Korn Ferry Leadership Architect™: Research guide and technical manual*. Los Angeles: Korn Ferry Institute.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2022). Human resource management (16th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). Fundamentals of human resource management (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (13th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. New York: John Wiley & Sons.
- Terry, G. R. (2006). Principles of management. New Delhi: AITBS Publishers.