



**IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS
KOMPETENSI DALAM UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS
KINERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN PADANG PARIAMAN**

SKRIPSI

*Ditulis Sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S-1)
Jurusan Manajemen Pendidikan Islam*

Oleh

**NURHUDA
NIM: 16 301 030 63**

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
BATUSANGKAR
1441 H/2020 M**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nurhuda
Nim : 1630103063
Tempat/ Tanggal Lahir : Ulakan/ 27 November 1997
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "Implementasi Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman" adalah hasil karya saya sendiri, bukan plagiat. Apabila dikemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku

Batusangkar, Juni 2020
Yang membuat pernyataan



Nurhuda
NIM. 1630103063

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing SKRIPSI atas nama Nurhuda, Nim 16 301 030 63 dengan judul: **Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman**, memandang bahwa SKRIPSI yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk dilanjutkan ke sidang munaqasah.

Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

Batusangkar, 13 Mei 2020

Pembimbing


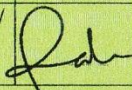


Dr. Abhanda Amra, M.Ag
NIP. 19690404 199703 1 003

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi atas nama **Nurhuda**, NIM. **1630103063**, judul: **IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI DALAM UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PADANG PARIAMAN**, telah diuji dalam Ujian *Munaqasyah* Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Batusangkar dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S1) Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang dilaksanakan pada hari Senin tanggal 18 Mei 2020.

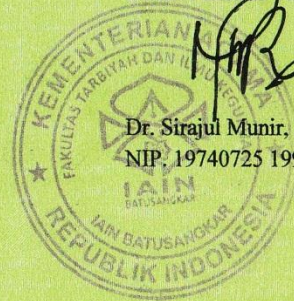
Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

No	Nama/ NIP Penguji	Jabatan dalam Tim	Tanda Tangan	Tanggal Persetujuan
1	Dr. Abhanda Amra, M.Ag 19690404 199703 1 003	Ketua Sidang/ Pembimbing		29-6-2020
2	Rahmi Fitria, M. Pd.I -	Anggota Sidang/ Penguji		29-6-2020

Batusangkar, 29 Juni 2020

Mengetahui,

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan



Dr. Sirajul Munir, M.Pd

NIP. 19740725 199903 1 003

ABSTRAK

Nurhuda, Nim, 1630103063, judul Skripsi: “**Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Kementerian agama Kabupaten Padang pariaman**”. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas tarbiyah dan Ilmu Keguruan institut agama islam Negeri (IAIN) Batusangkar, 2020.

Pokok permasalahan dalam SKRIPSI ini adalah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas yang dapat dibuktikan dari hasil kinerja para pegawainya. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana proses Manajemen Sumber daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Padang Pariaman dan apa faktor pendukung dan penghambat Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan analisis kualitatif dan pengambilan lokasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman. Instrumen penelitian pada penelitian ini adalah berupa *Hand phone, buku catatan, pena dan pensil*. Hand phone digunakan sebagai alat perekam suara dari informasi dan pengumpulan data apabila tidak tercatat semuanya oleh peneliti. Sedangkan buku catatan, pena dan pensil digunakan untuk mencatat informasi yang didapatkan dari informan. Sumber data dalam penelitian ini adalah Kepala Kantor Kementerian Agama, Bapak Kasubag, dan pegawai yang bekerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang pariaman. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi serta teknik mengecek keabsahan data, peneliti menggunakan triangulasi data. Analisis data yang digunkan dalam penelitian ini adalah reduksi data dan penyajian data. Teknik penjaminan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi dan bahan referensi.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia berbasis kompetensi ternyata dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai. Hasil penelitian dan observasi yang dilakukan dapat peneliti simpulkan bahwasanya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman telah menerapkan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi mulai dari perekrutan sampai kepada penempatan sumber daya manusia. Perekrutan yang dilakukan di kantor kementerian agama kabupaten padang pariaman melalui dua cara perekrutan, pertama perekrutan melalui jalur umum yaitu melalui tes CPNS dan yang kedua perekrutan dilakukan berdasarkan penerimaan tenaga honorer. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman dapat mengatasi faktor penghambat dari keberhasilan program Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai dengan cara melakukan pelatihan-pelatihan terhadap pegawainya.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

PERSETUJUAN PEMBIMBING

LEMBAR PENGESAHAN

BIODATA PENULIS

HALAMAN PERSEMBAHAN

KATA PENGANTAR i

ABSTRAK iii

DAFTAR ISI..... iv

DAFTAR TABEL vii

DAFTAR LAMPIRANviii

BAB I PENDAHULUAN..... 1

A. Latar Belakang 1

B. Fokus Penelitian 6

C. Rumusan Masalah 6

D. Tujuan Penelitian 6

E. Manfaat Penelitian 6

F. Definisi Operasional..... 7

BAB II KAJIAN REORI..... 9

A. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia..... 9

1. Pengertian Sumber Daya Manusia 9

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia 10

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia 12

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia..... 16

B. Konsep Dasar Kompetensi..... 20

1. Pengertian Kompetensi 20

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi 22

3. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi 26

C. Konsep Dasar Manajemen Kinerja 28

1. Pengertian Kinerja.....	28
2. Pengertian Manajemen Kinerja.....	32
3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	34
4. Kinerja Menurut Islam	43
D. Penelitian yang Relevan	45
BAB III METODE PENELITIAN	49
A. Jenis Penelitian.....	49
B. Latar dan Waktu Penelitian.....	50
C. Instrumen Penelitian.....	51
D. Sumber Data.....	52
E. Teknik Pengumpulan Data.....	52
F. Teknik Analisis Data.....	53
G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
A. Temuan Umum Penelitian	56
1. Letak Geografis	56
2. Sejarah Singkat Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman	56
3. Visi, Misi dan Tujuan Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman	56
4. Struktur Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman	59
B. Temuan Khusus Penelitian	61
1. Penempatan Manajemen Sumber Daya Manusia Kompetensi dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman	61
2. Faktor Pendukung dan penghambat Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman	71
C. Pembahasan	75
1. Penempatan Manajemen Sumber Daya Manusia Kompetensi dalam	

Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman	75
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Penempatan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman	79
BAB V PENUTUP	82
A. Kesimpulan	82
B. Saran	83
DAFTAR KEPUSTAKAAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Waktu Penelitian	51
-----------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara	86
Lampiran 2. Surat Izin Penelitian LPPM	88
Lampiran 3. Surat Rekomendasi Izin Penelitian.....	89
Lampiran 4. Transkrip Wawancara	90

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberadaan manusia yang populer dengan sebutan sumber daya manusia (SDM), dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang ada di dalam organisasi. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan SDM dalam menangkap berbagai fenomena perubahan, menganalisis dampaknya terhadap organisasi, dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Mencermati kenyataan tersebut, peran manajemen SDM dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada pengembangan potensi SDM agar menjadi kreatif dan inovatif. Karena pada hakikatnya, SDM merupakan sumber pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang terakumulasi dalam diri anggota organisasi. Kemampuan tersebut terus diasah dan dikembangkan oleh organisasi sebagai pilar utama organisasi agar selalu memiliki kinerja yang tinggi dalam menunjang keberhasilan organisasi.

Manajemen adalah suatu penataan bidang garapan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengkoordinasian, pengkomunikasian, pemotivasian, penganggaran, pengendalian, pengawasan, penilaian dan pelaporan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas (Sondan P Siagian, 2003:5). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Anwar Prabu Mangkunegara, 2016: 2).

Manajemen sumber daya manusia telah didefinisikan dalam berbagai cara. Tetapi, hal penting yang muncul dalam hampir semua definisi adalah,

bahwa organisasi yang efektif harus mampu menemukan, mendayagunakan, mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang dicita-citakan. Ringkasnya, manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk membantu organisasi menjalankan upaya-upayanya itu.

Fippo dalam (Marwansyah, 2014: 3), mendefinisikan manajemen personalia (*personnel managemen*) sebagai ”proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Manajemen sumber daya manusia telah didefinisikan dalam berbagai cara. Tetapi, hal penting yang muncul dalam hampir semua definisi adalah, bahwa organisasi yang efektif harus mampu menemukan, mendayagunakan, mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang dicita-citakan (Marwansyah, 2014: 3).

Seiring laju perkembangan zaman, teknologi menjadi semakin canggih dan persaingan antar individu maupun kelompok semakin ketat. Hal tersebut menyebabkan organisasi atau perusahaan berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Permasalahan yang sering muncul adalah ketika pegawai tidak memberikan hasil yang maksimal dalam bekerja. Untuk mencapai suatu tujuan, diperlukan unsur penggerak yaitu sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki daya saing tinggi dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Pada intinya, ketika seorang pegawai mempunyai keahlian sesuai dengan bidangnya maka kinerja yang dihasilkan pun akan maksimal, karena kinerja adalah suatu hasil dimana sumber daya manusia dan sumber daya lain yang ada di dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat kualitas dan standar

yang ditetapkan. Konsekuensinya, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang “unik” sesuai dengan visi dan misi organisasi. Hal tersebut dilandasi dengan manajemen sumber daya manusia yang baik.

David Wijaya (2009: 69) sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi merupakan komponen utama bagi keberlangsungan hidupnya. Faktor sarana dan prasarana, sistem, serta bahan merupakan komponen pelengkap terhadap SDM. Semua fasilitas, aset, dan prasarana lainnya tidak dapat berfungsi optimal jika tidak tersedia sumber daya manusia sebagai penggerak dari suatu sistem, di samping komponen lainnya (kurikulum, sarana, dan prasarana).

Namun tidak hanya sekedar itu saja, lembaga ataupun perusahaan hendaknya memberikan penilaian kepada pegawainya. Oleh karena itu untuk mengelola perilaku pekerja secara efektif, manajemen sumber daya manusia dipandang dapat memperluas strategi untuk meningkatkan kualitas kerja dengan cara mengevaluasi kemampuan yang dimiliki seseorang. Tugas yang diberikan kepada karyawan akan mengetahui kompetensi apa yang dimiliki oleh karyawan. Persaingan yang berlangsung dalam suatu lembaga memang akan menunjukkan seberapa besar kinerja yang dihasilkan.

Peran penting sumber daya manusia dalam mewujudkan organisasi kompetitif di era globalisasi ini akan terus berlangsung seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan. Organisasi akan maju apabila didalamnya memiliki pekerja profesional serta mampu mewujudkan eksistensinya. Manajemen sumber daya manusia dapat membentuk sikap disiplin pegawai. Pegawai yang mendapatkan jabatan penting dituntut memiliki kedisiplinan yang tinggi untuk mengatur dan bersaing demi kemajuan organisasi. Karena maju mundurnya suatu lembaga atau organisasi tergantung dari kualitas pekerjaannya, yaitu sumber daya manusia

Peran MSDM dalam suatu organisasi bukan hanya sebagai administratif namun bagaimana mengembangkan potensi SDM agar lebih

kreatif dan inovatif. Fungsi MSDM menjadi semakin strategis bagi suatu organisasi/perusahaan. Dengan demikian, kompetensi SDM memiliki peran yang sangat menentukan dalam upaya mengubah dan meningkatkan kinerja organisasi.

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi adalah penerapan serangkaian kompetensi untuk mengelola sumber daya manusia agar kinerja mereka berkontribusi secara efektif dan efisien terhadap hasil-hasil organisasi. Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki pegawai secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan setiap perubahan yang dilakukan oleh manajemen.

Lembaga melakukan rekrutmen dan seleksi berdasarkan kompetensi, hal ini dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia baru yang benar-benar memiliki kemampuan handal. Penempatan sumber daya manusia haruslah sesuai dengan perencanaan awal dan didasarkan pada kompetensi jabatan yang di pegang. Penempatan jabatan dan rekrutmen tidak terpaku pada ijazah saja, akan tetapi juga berdasarkan perilaku dan kekompakan. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam membentuk kualitas kerja pegawai, oleh karena itu, lembaga harus memiliki pengembangan karir berdasarkan kompetensi. Penempatan jabatan dilakukan setelah menejer melakukan evaluasi terhadap kinerja berdasarkan dari kompetensi. Kompetensi sebagai acuan dasar melakukan pengelolaan sumber daya manusia, mempertahankan, megevaluasi, menempatkan serta mengembangkan sumber daya manusia yang dapat bersaing dengan majunya peradaban.

Dalam hal ini, kompetensi sumber daya manusia memiliki peran yang sangat menentukan dalam upaya mengubah dan meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki pegawai secara individu harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan setiap perubahan yang dilakukan oleh manajemen. Manajemen SDM berbasis kompetensi terkait dengan serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan mulai dari calon karyawan, karyawan sampai dengan pensiun.

Berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman telah menerapkan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. Seperti pada saat penerimaan calon penyuluh, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman melakukan rekrutmen dan seleksi untuk dapat mengambil calon pegawai yang berkompeten dibidang bagian penyuluh berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh calon pegawai tersebut. Demikian juga pada bagian keuangan telah diterapkan Manajemen sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dengan menempatkan orang-orang yang memiliki kompetensi dalam bidang IT, karena dibagian keuangan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman menggunakan aplikasi, bukan manual lagi. Semenjak diterapkannya Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman dirasa ada peningkatan kinerja bagi para pegawainya. berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melihat bagaimana *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam Upaya Meningkatkan*

Kualitas Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis memfokuskan penelitian ini tentang “Penempatan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman”.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan fokus penelitian di atas maka dapat di rumuskan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman ?
2. Apa Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman ?

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang ditentukan diatas, maka penelitian ini mempunyai tujuan untuk:

1. Mengetahui Bagaimana Proses Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman
2. Mengetahui Apa Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan bermanfaat bagi:

1. Bagi Lembaga
 - a. Institut Agama Islam Negeri

Diharapkan penelitian ini mampu menjadi tambahan pengetahuan di perpustakaan Institut Agama Islam Negeri Batusangkar yang

membahas tentang Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman.

b. Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan referensi dan motivasi bagi Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman

2. Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman.

Diharapkan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman menggunakan hasil penelitian ini sebagai acuan dalam mengambil langkah-langkah yang efektif sehingga kualitas kerja meningkat.

3. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman.

- a. Sebagai bahan informasi tentang kualitas kinerja pegawai ketika Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dilakukan.
- b. Sebagai bahan untuk meningkatkan kualitas kinerja Sumber Daya Manusia Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman.

F. Definisi Operasional

Agar tidak terjadi kesalahpahaman tentang judul skripsi diatas, maka peneliti memandang perlu untuk menjelaskan istilah-istilah yang ada pada judul sebagai berikut:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya Terry dalam (Hasibuan, 2006: 2-3).

Kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar

yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan.

Jadi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi menurut Saswanto, 2000 dalam (Nenah Sunarsih: 2018) merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun dimana proses pengambilan keputusan-keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan.

2. Kinerja

Kinerja adalah tingkat produktifitas seseorang karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas. Kinerja dipengaruhi oleh variabel yang terkait dengan pekerjaan meliputi role-stress dan konflik kerja/ non-kerja.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Semula SDM merupakan terjemahan dari “*Human Resources*”, namun ada pula ahli yang menyatakan sumber daya manusia dengan “*Man power*” (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi merupakan komponen utama bagi keberlangsungan hidupnya. Faktor sarana dan prasarana, sistem, serta bahan merupakan komponen pelengkap terhadap SDM. Semua fasilitas, aset, dan prasarana lainnya tidak tersedia SDM sebagai “Penggerak” dari suatu sistem, disamping komponen lainnya (kurikulum,, sarana, dan prasarana). Menurut David Wijaya istilah SDM menjadi populer dalam dunia pendidikan ketika Prof. Wardiman Djojonegoro menjadi menteri pendidikan pada zaman Orde Baru, padahal istilah ini lebih banyak dipakai di dalam dunia bisnis, dan menteri pendidikan sebelumnya tidak pernah menggunakan istilah tersebut dalam dunia pendidikan.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaa, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.

Dalam rangka persaingan ini organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh

membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat berperan penting dalam suatu organisasi.

Werther dan Davis, 1996:4 dalam (Edi Sutrisno) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapasitas hidupnya (Edi Sutrisno: 2012)

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha, 1999: 4 dalam (Edi Sutrisno) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif, generative, inofatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti: *intelligen*, *creativity*, dan *imagination* tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga, otot, dan sebagainya.

Dengan berpegang pada definisi diatas, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Dengan berpegang pada pengertian tersebut, istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (power). Pendapat tersebut relevan dalam kerangka berpikir bahwa agar menjadi sebuah kekuatan, sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya.

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi peran manajemen sumber daya manusia sangatlah penting, hal ini dikarenakan suatu organisasi tidak mungkin berjalan tanpa adanya SDM. Manusia merupakan penggerak dan pengelola faktor-faktor produksi lainnya seperti modal, bahan mentah, peralatan, dan lain-lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya. Maka sangatlah dibutuhkan manajemen SDM yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan personalia lainnya.

Dari segi bahasa, manajemen berasal dari Bahasa Inggris *managemen*, dari akar kata *managemen* (to manage) yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola. Manajemen adalah suatu seni dalam sebuah proses pengorganisasian, yaitu sebuah proses yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan dengan cara bekerja dalam team, manajemen merupakan sebuah seni untuk mengatur sesuatu, baik organisasi ataupun pekerjaan. Dalam penerapannya manajemen memiliki subyek dan obyek. Subyek adalah orang yang mengatur sedangkan obyek adalah yang diatur. Dapat juga diartikan bahwa manajemen adalah suatu ilmu pengetahuan yang sistematis untuk dapat memahami proses manusia saling bekerja sama agar mampu menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain, golongan tertentu maupun masyarakat luas.

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi/perusahaan yang paling berharga di bandingkan aset lainnya karena aset lain tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya campur tangan dari sumber daya manusia, sehingga pemeliharaan sumber daya manusia menjadi faktor penting agar aktivitas perusahaan bisa berjalan efisien dan efektif serta organisasi dapat mencapai tujuannya. Menurut Neo 2008 dalam (Anwar Prabu Mangkunegara) sumber daya manusia berperan penting dalam rangka meningkatkan daya saing dan kinerja bisnis secara keseluruhan. Sebab sumber daya manusia merupakan sentral dalam upaya mewujudkan eksistensinya berupa tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2007) Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan,

pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya MSDM terkait dengan pengelolaan individu yang diatur menurut fungsinya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, perekrutan dan pengembangan SDM agar efektif dan efisien sehingga individu dapat memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi.

Ahmad Susanto dalam (Siagian, 1997:3) manajemen dapat didefinisikan sebagai “kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain”. Dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa manajemen merupakan alat pelaksana utama administrasi.

Dapat disimpulkan bahwa MSDM merupakan suatu ilmu dan seni untuk mengembangkan kompetensi manusia dan organisasinya dalam melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktivitas karyawan mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun agar perusahaan lebih kompetitif baik di level nasional maupun regional. Agar perusahaan lebih kompetitif maka diperlukan kompetensi karyawan yang sesuai dengan pekerjaan.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan mengelola sumber daya manusia haruslah dilakukan melalui proses yang benar. Mengapa demikian? Agar semua kegiatan pengelolaan manajemen SDM dapat berjalan pada jalurnya dengan tujuan memudahkan pengelolaannya. Disamping itu, dengan mengikuti proses pengelolaan yang benar maka pencapaian tujuan mudah pula dicapai. Proses pengelolaan tersebut kita kenal dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

Dalam praktinya fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

a. Analisis Jabatan (*Job Analisis*)

- b. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Panning*)
- c. Penarikan Pegawai (*Recrutmen*)
- d. Seleksi (*Selection*)
- e. Pelatihan dan Pengembangan (*Ttaining and Developmen*)
- f. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)
- g. Kompensasi (*Compensation*)
- h. Jenjang Karir (*Career Path*)
- i. Keselamatan dan Kesehatan (*Safety and Health*)
- j. Hubungan Industrial (*Industrial Relation*)
- k. Pemutusan Hubungan Kerja (*separation*)

Secara garis besar dalam manajemen sumber daya manusia, fungsi manajer dikelompokkan menjadi dua (Hafulyon, 2016: 4). Yaitu:

- a. Fungsi Menejerial.
 - 1) Perencanaan (*Planning*)

Bagi manajer sumber daya manusia, perencanaan berarti penentuan program karyawan SDM dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi. Dengan kata lain mengatur orang-orang yang akan menangani tugas-tugas yang dibebankan kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tuhas organisasi.

- 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka untuk pelaksanaan atau implementasi kegiatan tersebut harus diorganisasikan. Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif, oleh sebab itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing-masing.

3) Pengarahan (*Directing*)

Agar pelaksanaan kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif diperlukan arahan dari manajer. Dalam suatu organisasi yang besar pengarahan ini tidak mungkin dilakukan oleh manajer itu sendiri, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang untuk itu.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana. Disamping itu pengendalian juga dimaksudkan untuk mencari jalan keluar atau pemecahan apabila terjadi hambatan pelaksanaan kegiatan.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan Sumber Daya Manusia (*Recruitment*)

Fungsi recruitment seorang manajer sumber daya manusia bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga atau sumber daya manusia yang tetap, sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan. Pengadaan tenaga kerja atau recruitment terdiri dari:

- a) Perencanaan sumber daya manusia
- b) Analisis jabatan
- c) Penarikan pegawai
- d) Penempatan kerja
- e) Orientasi kerja

2) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tenaga sumber daya manusia yang telah diperoleh suatu organisasi, perlu pengembangan sampai taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi. Pengembangan tenaga kerja mencakupi:

- a) Pendidikan dan pelatihan
- b) Pengembangan (Karier)
- c) Penilaian prestasi kerja

3) Kompensasi

Kompensasi adalah merupakan fungsi manajemen yang sangat penting. Melalui fungsi ini organisasi memberikan balas jasa yang memadai dan layak bagi karyawan. Pemberian balas jasa mencakup:

- a) Balas jasa langsung, terdiri dari: gaji/ upah, insentif
- b) Balas jasa tak langsung terdiri dari: keuntungan, pelayanan/ kesejahteraan

4) Integrasi

Integrasi adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk merekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam organisasi itu. Integrasi mencakup:

- a) Kebutuhan karyawan
- b) Motivasi kerja
- c) Kepuasan kerja
- d) Disiplin kerja
- e) Partisipasi kerja

5) Pemeliharaan

Kemampuan-kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki oleh suatu organisasi perlu dipelihara, karena kemampuan tersebut adalah merupakan aset yang penting bagi terlaksananya tugas dan tercapainya tujuan organisasi. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:

- a) Komunikasi kerja
- b) Kesehatan dan keselamatan kerja
- c) Pengendalian konflik kerja
- d) Konseling kerja

6) Pemutusan hubungan kerja

Seorang karyawan tidak mungkin akan selalu bekerja pada organisasi tertentu. Pada suatu ketika paling tidak mereka harus memutuskan hubungan kerja dengan cara pensiun.

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwasemua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuan sangat tergantung pada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu sumber daya manusia tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.

Menurut Soekidjo, 2009: 87 dalam (Hafulyon dan Rahmi, 2016: 8), tujuan ini dapat dijabarkan kedalam 4 tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut:

a. Tujuan Masyarakat

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat, suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan dapat membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggungjawab dalam mengelola sumber daya manusia agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

b. Tujuan Organisasi

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendaya gunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian

manajemen sumber daya disuatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian organisasi tersebut.

c. Tujuan Fungsi

Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka melaksanakan tugas secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik.

d. Tujuan Personel

Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya dalam rangka mencapai tujuan organisasi tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi dan ini merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan itu.

Menurut Wukur, 2013: 52 dalam (Hafulyon dan Rahmi Fitria, 2016: 9), tujuan umum dari manajemen sumber daya manusia dapat di spesifikasikan menjadi:

- a. Bertindak sebagai penghubung antarapihak manajemen dengan pihak karyawan
- b. Mengatur dan menjaga ketersediaan inventaris tenaga kerja yang kemudian dapat menjamin kelancaran kerja dalam organisasi
- c. Memberikan pelatihan sebagai cara pengembangan keahlian, meningkatkan produktivitas dan yang terpenting meningkatkan kinerja individu dan organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- d. Merancang skema benefit pegawai untuk meningkatkan kerjasama organisasi pegawai
- e. Untuk memastikan dan meningkatkan kualitas kerja yang berpengaruh terhadap persepsi karyawan mengenai kondisi fisik dan psikologis mereka dilingkungan kerja
- f. Untuk membantu penerapan nilai-nilai dan perilaku etis diantara karyawan baik didalam maupun diluar organisasi

Seperti dikatakan sebelumnya bahwa pengelolaan sumberdaya manusia haruslah dilakukan secara benar. Karyawan/ pegawai harus diberlakukan sebagaimana layaknya manusia. Yang tidak kalah pentingnya adalah bahwa mereka haruslah diberlakukan secara adil sesuai bebandan tanggung jawabnya.

Dalam praktiknya pengelolaan SDM tidaklah mudah, perlu seni tersendiri. Mengapa demikian? Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa SDM yang dimiliki terdiri dari beragam latarbelakang yang berbeda.

Seperti halnya dengan departemen yang lain, departemen sumberdaya manusia juga memiliki beberapa tujuan yang hendak dicapai sesuai dengan tugas dan fungsinya mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki instansi. Menurut Kasmir, 2016: 7 Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka pimpinan mengambil langkah-langkah atau tindakan-tindakan terhadap karyawannya seperti:

a. Mempengaruhi

Artinya pimpinan harus mampu untuk mempengaruhi seluruh perusahaan/instansi untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan keinginan instansi, melalui pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, seluruh karyawan/pegawai akan melakukan seluruh tugas-tugasnya sesuai dengan yang telah diberikan kepadanya. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuannya untuk mempengaruhi bawahannya agar mau mengerjakan perintah yang diberikannya. Sebaliknya ketidak mampuan pimpinan dalam mempengaruhi karyawan/pegawai akan berakibat fatal bagi pencapaian tujuan perusahaan/suatu lembaga.

b. Memotivasi

Pimpinan harus mampu mendorong, menyemangati karyawan/pegawai agar terus bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Motivasi dapat terjadi dari dalam diri karyawan/pegawai apabila

karyawan/pegawai merasa nyaman, atau dari luar dirinya seperti apa yang akan diberikan instansi. Motivasi juga perlu diberikan oleh pihak pimpinan, mulai dari pemberian perhatian, penghargaan atau kompensasi yang layak dan wajar sehingga karyawan/pegawai terdorong untuk melakukan tugas-tugasnya dengan baik. Demikian pula dengan karyawan/pegawai terdorong atau terangsang untuk bekerja secara sungguh-sungguh.

c. Loyal

Pimpinan harus mampu membuat karyawan/pegawai setia kepada instansi. Karyawan/pegawai akan senang dan betah bekerja di perusahaan/instansi dan tidak membongkar rahasia perusahaan/instansi kepada pihak luar.

d. Komitmen

Pemimpin harus mampu untuk meningkatkan komitmen karyawan/pegawai terhadap instansi. Komitmen karyawan/pegawai dapat dilihat dari kepatuhannya kepada segala aturan yang telah ditetapkan perusahaan/instansi. Komitmen karyawan/pegawai sangat penting sehingga semua saling mematuhi dan menjaga kepentingan perusahaan/instansi. Pimpinan dianggap gagal jika karyawan/pegawai tidak komitmen terhadap janji dan peraturan yang telah ditetapkan perusahaan/instansi.

e. Kepuasan kerja

Pimpinan harus mampu untuk memberikan kepuasan kerja kepada seluruh karyawan/pegawai, sehinggaterus mau bekerja. Kepuasan kerja karyawan/pegawai sangat penting karena akan berdampak kepadahal-hal lainnya, seperti motivasi kerjadan kinerja.

f. Kinerja

Pimpinan harus mampu meningkatkan kinerja karyawan/pegawai, karena dengan karyawan/pegawai yang berkinerja tinggilahperusahaan/instansi mampu menciptakan nama baik

terhadap perusahaan/instansi. Kinerja karyawan/pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, keahlian, motivasi kerja, kepuasan kerja, serta kepemimpinan. Artinya untuk meningkatkan kinerja maka faktor yang disebutkan di atas harus dikelola dengan sebaik-baiknya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam mengelola SDM pimpinan harus mampu untuk mengelolase seluruh aktivitas atau tujuan di atas yang telah dibebankan secara bersama-sama, sehingga suatu tujuan dapat dicapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan tindakan-tindakan yang akan diambil haruslah mengacu kepada faktor-faktor yang telah dikemukakan.

B. Konsep Dasar Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu karakteristik yang mendasar dari seseorang individu, yaitu penyebab yang terkait dengan acuan kriteria tentang kinerja yang efektif. Kompetensi merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang telah tertanam dan berlangsung lama dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai tugas dan situasi kerja. Kompetensi juga dapat dikatakan secara aktual dapat memprediksi siapa yang mengerjakan sesuatu dengan baik atau buruk, sebagaimana diukur oleh kriteria spesifik atau standar. Dengan demikian kompetensi merupakan sejumlah karakteristik yang mendasari seseorang dan menunjukkan cara-cara bertindak, berpikir, atau mengeneralisasikan situasi secara layak dalam jangka panjang.

Menurut Moehariono 2009 dalam (Nenah Sunarsih: 2018), kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan. Spencer and Spencer 1993 dalam (Nenah Sunarsih: 2018), mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Secara sederhana

kompetensi merupakan perpaduan antara keterampilan, atribut perseorangan, dan pengetahuan yang tercermin dalam perilaku kinerja seseorang. Kompetensi merupakan inti dari MSDM berbasis kompetensi.

Menurut (Marwansyah, 2014: 35) kompetensi dapat didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lainnya (misalnya sikap, perilaku, kemampuan fisik) yang dimiliki sumber daya manusia dan yang diperlukan untuk menjalankan sebuah aktivitas dalam sebuah konteks bisnis tertentu. Selanjutnya kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki seseorang dan digunakan secara tepat dan konsisten untuk mewujudkan kinerja yang diharapkan. Karakteristik ini meliputi pengetahuan, keterampilan, aspek-aspek citra diri, motif-motif sosial, sifat-sifat pola pikir, mind-set, dan cara berpikir, merasa, dan bertindak.

Siswanto, 2003 dalam (Nengah Sunarsih: 2018) menyebutkan kompetensi seseorang ditunjukkan dengan hasil kerja atau karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, karakter, sikap, motivasi dan bakatnya. Adapun karyawan yang tidak berhasil melaksanakan tugas pekerjaannya, bukan berarti tidak memiliki kompetensi, tetapi mungkin karena memiliki kompetensi yang tidak sesuai dengan pekerjaannya. Maka karyawan tersebut perlu mengikuti pelatihan sehingga semua karyawan memiliki standar kerja dan kemampuan yang sepadan.

Kompetensi memiliki banyak pengertian, yang Masing-masing menyoroti aspek dan penekanan yang berbeda-beda. Pengertian kompetensi yang diajukan oleh masing-masing ahli banyak didasarkan pada hasil penelitian dan pengamatan. Secara sederhana, kompetensi diartikan sebagai kemampuan manusia yang ditemukan dari praktik dunia nyata dan dapat digunakan untuk membedakan antara mereka yang sukses/ unggul dengan mereka yang biasa-biasa saja ditempat kerja.

Menurut Kamus Kompetensi LOMA Lasmadi, 2002 dalam (Herman 2011) kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior.

Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

Dari sejumlah definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan.

Adapun kompetensi SDM yang umumnya dimiliki oleh perusahaan di Indonesia yaitu kurangnya keterampilan manajemen dan lemahnya keterampilan teknis yang berakibat pada rendahnya efisiensi dan produktivitas karyawan serta kemampuan daya saing perusahaan secara menyeluruh. Kompetensi karyawan yang diintegrasikan dalam praktek manajemen sumber daya manusia memberikan peluang yang lebih baik untuk perusahaan dalam mengimplementasikan kebijakan dan instrumen manajemen sumber daya manusia. Sementara itu untuk menempatkan posisi seseorang karyawan pada tempat atau jabatan yang sesuai dengan kualitas dan kemampuan karyawan maka diperlukan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi.

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Manajemen SDM berbasis kompetensi merupakan suatu konsep manajemen SDM yang mengaitkan aktivitas SDM di dalam organisasi dengan kompetensi inti/dasar yang akan diunggulkan. Manajemen SDM berbasis kompetensi adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai pensiun di mana proses pengambilan keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan organisasi Siswanto, 2001 dalam (David Wijaya: 2009).

Dalam manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, keputusan dan aktivitas yang dilaksanakan selalu mengacu kepada

kebutuhan kompetensi individu yang terukur dan dapat teramati validasinya berdasarkan seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi. Dengan mengacu pada kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu dapat dibangun suatu sistem informasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi yang terintegrasi (*integrated competencies based human resource management information system*). Sistem ini merupakan database yang dibagi berdasarkan fungsi manajemen SDM secara terpadu. Informasi yang dihasilkan selalu mengacu pada kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu (HRI Indonesia, www.Asb.co.id dalam Herman: 2011)

Menurut Siswanto 2000 dalam (Nenah Sunarsih: 2018) Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun dimana proses pengambilan keputusan-keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi terkait erat dengan serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan secara optimal mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan pemeliharaan (kompensasi dan kesejahteraan) dan pengembangan (karir, pendidikan dan pelatihan) serta terminasi untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Secara sederhana MSDM-BK didasarkan pada pemikiran bahwa untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi/perusahaan perlu didefinisikan dan ditentukan terlebih dahulu kompetensi yang diperlukan organisasi dan harus dimiliki karyawan untuk mencapai visi, misi dan tujuan tersebut.

Perbedaan antara MSDM-BK dengan MSDM konvensional terletak pada informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan aktivitas MSDM-nya. Konsep kompetensi yang tertinggi dan terfokus pada kinerja organisasi dapat mempengaruhi sistem MSDM yang lain, yaitu

a). Perencanaan

Perencanaan SDM tidak hanya fokus pada aspek kuantitas tetapi pada aspek kompetensi yang harus dimiliki, kompetensi menjadi dasar MSDM mulai dari analisis jabatan/kebutuhan pegawai. Pada tahap analisis jabatan ditentukan kualifikasi persyaratan masing-masing jabatan. Sementara itu, perencanaan suksesi mengidentifikasi kandidat yang dapat memberikan nilai tambahan pada suatu pekerjaan organisasi.

b). Job Design

Desain pekerjaan atau Job design mengidentifikasi pekerjaan, hubungan tugas dan pekerjaan, standar dan wewenang pekerjaan, dan syarat kerja yang berdasarkan kompetensi diuraikan dengan jelas. Job design menentukan bagaimana suatu pekerjaan didesain berdasarkan kompetensi sehingga dapat meningkatkan kapabilitas organisasi.

c). Rekrutmen dan Seleksi

Dalam rekrutmen karyawan diperlukan adanya persyaratan kompetensi yang jelas pada setiap jabatan yang direkrutmen sehingga diperoleh SDM yang handal. Keunggulan rekrutmen berbasis kompetensi yaitu tingkat akurasi yang tinggi dalam menilai tepat atau tidaknya seseorang ditempatkan pada pekerjaan yang berbeda sesuai dengan potensi yang dimiliki. Indikator dalam menentukan proses rekrutmen dan seleksi adalah kompetensi. Proses seleksi berbasis kompetensi diharapkan menghasilkan kandidat yang memiliki kompetensi sesuai dengan spesifikasi pekerjaan/jabatan.

d). Pelatihan dan Pengembangan

pelatihan dan pengembangan karyawan berdasarkan pada kompetensi sehingga membantu organisasi lebih fokus pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan organisasi dalam meningkatkan kinerja. Disamping itu, implementasi dari pelatihan dan pengembangan karyawan berbasis kompetensi membantu organisasi dalam menetapkan program pelatihan dan pengembangan yang lebih terarah. Pelatihan untuk karyawan

difokuskan pada kinerja aktual khususnya kinerja organisasi. Setelah mengikuti pelatihan, karyawan tidak saja sekedar tahu tapi dapat melakukan sesuatu yang harus dikerjakan,

e). Pembinaan Karier

dengan sistem kompetensi, organisasi lebih mudah mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi. Pembinaan keputusan dan pelaksanaan promosi atau mutasi karyawan lebih tepat dan mempunyai dasar yang kuat. Kejelasan dalam pembinaan karier dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja.

f). Manajemen Kinerja

dalam mempertahankan SDM untuk tetap di organisasi dapat dilakukan dengan melaksanakan manajemen kinerja berbasis kompetensi. Manajemen kinerja berbasis kompetensi dapat lebih mengintegrasikan kebutuhan untuk menghargai karyawan yang berkemampuan di atas rata-rata, karyawan yang banyak berkontribusi, dan karyawan sebagai “knowledge workers” dan dapat menjamin arah tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Joko dalam (Nenah Sunarsih: 2018) dalam pengelolaan SDM berbasis kompetensi, perusahaan perlu menyiapkan kompetensi SDM yang dibutuhkan di masa depan antara lain:

a). Kompetensi tingkat eksekutif, meliputi:

- 1) *strategic thinking*. Kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi
- 2) *Change leadership*. Kompetensi untuk mengkomunikasikan visi, misi dan strategi perubahan dapat ditransformasikan kepada SDM
- 3) *Relationship management*. Kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan memperluas jaringan dengan pihak lain

- b). Kompetensi tingkat manajer, diperlukan aspek-aspek kompetensi sebagai berikut:
- 1) *Flexibility*. Kemampuan mengubah struktur managerial
 - 2) *Change implementation*. Kemampuan mengimplementasikan perubahan
 - 3) *Interpersonal understanding*. Kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe individu
 - 4) *Empowering*. Kemampuan untuk melakukan pemberdayaan terhadap SDM
- c). Kompetensi tingkat karyawan, meliputi aspek kualitas kompetensi seperti fleksibilitas, komitmen, motivasi, serta kemampuan untuk belajar, berprestasi, dan bekerja.

3. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

- a. Menciptakan pendekatan sistem bagi aktivitas sumber daya manusia dan membuat aktivitas lebih efektif

Menggunakan pendekatan ini dalam kegiatan SDM berdasarkan kompetensi, akan menciptakan sinergi di antara subsistem yang berbeda, dengan cara saling memperkuat satu sama lain dan meminimalkan tumpang tindih dan kontradiksi yang tidak perlu bila subsistem tersebut ditangani secara terpisah.

- b. Menciptakan bahasa yang sama bagi aktivitas sumber daya manusia sehingga memudahkan implementasi

Pendekatan berbasis kompetensi terhadap manajemen sumber daya manusia membantu orang-orang untuk memahami aspek ini secara jauh lebih baik. Caranya adalah dengan menciptakan ‘bahasa’ umum yang sama untuk seluruh elemen organisasi, sehingga para karyawan memahami peran dan tanggung jawab yang berbeda-beda dan bagaimana mereka bisa berkembang untuk mewujudkan aspirasi mereka.

- c. Memberikan gambaran kepada manajemen tentang jenjang kompetensi yang tersedia dan yang dibutuhkan

Manajemen dapat melihat profil kompetensi para pekerja untuk mengidentifikasi kesenjangan antara jenjang kompetensi yang tersedia dan yang diperlukan, baik untuk mewujudkan tujuan-tujuan strategis saat ini maupun membuat tujuan-tujuan strategis yang baru. Kerangka kerja berbasis kompetensi membantu manajemen dalam mengidentifikasi langkah-langkah dan bentuk intervensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan strategis ini.

Menurut (Marwansyah, 2014: 48) bila direncanakan secara cermat, implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi yang dilakukan sebuah organisasi, dapat memberikan manfaat-manfaat berikut ini:

- a. Manajemen SDM berbasis kompetensi menghubungkan strategi dan tujuan perusahaan langsung kepada kompetensi individu karyawan
- b. Dengan standar kompetensi yang baik, perusahaan akan dengan mudah menempatkan orang yang tepat dalam setiap posisi atau jabatan
- c. Karena kompetensi setiap jenjang jabatan sudah diformulasikan dengan baik, konsistensi akan mudah terjaga
- d. Model manajemen SDM berbasis kompetensi akan sangat membantu proses seleksi, evaluasi, pelatihan, dan pengembangan
- e. Dengan adanya standar kompetensi, perusahaan juga bisa mengantisipasi sejak dini program pengembangan individu untuk mengisi posisi yang bersifat spesifik dan unik
- f. Jenjang kompetensi yang ada akan mudah dikaitkan dengan pola kompensasi dan pengukuran kinerja karyawan

C. Konsep Dasar Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini pegawai bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun demikian penilaian kinerja yang mencakup kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa bekerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah.

Job performance/kinerja adalah tingkat produktivitas seorang karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas. Kinerja dipengaruhi oleh variabel yang terkait dengan pekerjaan meliputi *role-stress* dan konflik kerja. Kinerja/non-kerja.

Menurut Simamora dalam (Asri Laksmi Riani, 2013: 61) Kinerja karyawan adalah tingkat dimana karyawan mencapai persyaratan pekerjaan. Perbedaan kinerja dapat terjadi karena perbedaan kemampuan (*ability*) keterampilan (*Skill*) dan motivasi. Oleh karenanya dapat dikatakan bahwa kinerja seseorang dipertimbangkan sebagai fungsi dari kemampuan dan kemauan. Tanpa kemauan kerja, walau seseorang punya kemampuan, maka kinerja tidak sesuai dengan yang dihasilkan.

Menurut Riani,2008dalam (Asri Laksmi Riani,2013: 62), mengenai kinerja organisasional (KO) yaitu:

- a. Dilaksanakannya efisiensi profesionalisme kepemimpinan pada tingkatan manajerial di bank tempat bekerja. Hampir seluruh responden menyatakan setuju, bahwa bank telah melaksanakan efisiensi profesionalisme kepemimpinan pada tingkatan manajerial ditempat kerja dengan baik
- b. Dilaksanakannya efisiensi internal manajemen di tempat kerja. Disimpulkan bahwa telah dilaksanakannya efisiensi internal manajemen di tempat yang memuaskan.
- c. Adanya penghargaan dan terciptanya *image* konsumen bagi perusahaan.
- d. Beberapa indikator kinerja organisasional dengan presentase terbesar terletak pada indikator adanya efisiensi dan profesionalisme kepemimpinan dari tingkatan manajerial di bank tempat bekerja. Dapat disimpulkan bahwa masih adanya inefisiensi dan kurang profesional dari pimpinan dan manajer di tempat bekerja, walaupun dalam jumlah yang sedikit. Akan tetapi kalau hal ini terjadi, maka jelas kinerja organisasional dalam indikator ini akan menurun.

Menurut Mangku Negara 2000 dalam (Bintoro & Daryanto, 2017: 1) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal

Menurut Gibson 1987 dalam (Bintoro & Daryanto, 2017:2) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

- a. Faktor individu, kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologis, persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi, struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*Reward system*).

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Jadi setiap individu memiliki karakteristik yang dieksplor atau dikembangkan masing-masing individu dalam menggali kemampuan yang ada untuk diaplikasikan ke dalam suatu pekerjaan yang sesuai. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memiliki penguasaan sumber daya manusia yang baik sehingga dapat mengelola karyawan sesuai dengan kemampuan.

Dari pengertian di atas dalam kinerja terkandung arti bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik.

Kemampuan seseorang merupakan ukuran pertama dalam meningkatkan kinerja yang ditunjukkan dari hasil kerjanya. Artinya, mampu atau tidaknya seseorang melaksanakan pekerjaannya adalah yang akan menentukan kinerjanya. Selanjutnya kemampuan ini harus pula diikuti dengan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Secara teori dikatakan bahwa kinerja juga perlu didukung oleh motivasi yang kuat agar kemampuan yang dimiliki dapat dioptimalkan.

Hal lain yang perlu diperhatikan selain faktor kemampuan dan motivasi adalah faktor kesempatan yang dimiliki. Artinya adanya kesempatan bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Robin dalam (Kasmir, 2016:182) mengatakan bahwa harus ada kombinasi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan akan menentukan hasil yang akan dicapai seseorang.

Menurut Kasmir, 2016: 182 dalam praktiknya kinerja dibagi kedalam dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun kinerja karyawan yang merupakan kinerja individu yang akan mendukung kinerja organisasi.

Kinerja juga menurut Colquitt dalam (Kasmir, 2016: 183), ditentukan oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Kinerja tugas (*task performance*)
- b. Perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif
- c. Perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) sebagai kontribusi perilaku negatif

Ivancevich dalam (Kasmir, 2016: 183) menyebutkan kinerja adalah hasil yang di capai dari apa yang diinginkan oleh organisasi. Kinerja (*Job performance*) juga merupakan fungsi dari:

- a. Kapasitas untuk melakukan, yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu yang relevan antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman.
- b. Kesempatan melakukan berkaitan dengan ketersediaan peralatan dan teknologi
- c. Kerelaan untuk melakukan hubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja

Pengertian kinerja dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh ahli manajemen sumber daya manusia adalah hasil kerja dan perilaku kerja. Jika kinerja berdasarkan hasil, maka yang dilihat adalah jumlah kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang.

Kemudian jika kinerja dilihat dari perilaku kerja, maka yang dinilai adalah perilaku karyawan dalam menjalankan kewajibannya yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan perusahaan seperti yang dikemukakan oleh Colquit.

Gibson mengatakan kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi. Oleh karakteristik individual, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu.

2. Pengertian Manajemen Kinerja

Riani, 2011 dalam (Asri Laksmi Riani, 2014: 63) dalam bukunya mengenai kompensasi, sistem manajemen kinerja adalah proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberikan penghargaan atas kinerja karyawan. Definisi lain mengenai manajemen kinerja adalah proses yang mengkonsolidasi penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan mengembangkan sistem tunggal yang bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja pegawai mendukung dan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan (Dessler, 2005). Manajemen kinerja saat ini mengalami penggeseran makna sebagai pedoman penentuan gaji, bukan seharusnya sebagai pedoman proses untuk

mendorong organisasi dalam menciptakan dan mengembangkan iklim organisasi yang berkinerja tinggi. Pergeseran makna ini mengurangi nilai yang sebenarnya dari manajemen kinerja.

Asri Laksmi Riani, 2014: 64 mengatakan manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi sumber daya manusia. Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan dari pada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan (*objectives*), persyaratan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, serta mengembangkan kinerja dalam perencanaan pengembangan pribadi.

Manajemen kinerja menurut Costello 1994 dalam (Bintoro & Daryanto, 2017: 2) adalah dasar dan kekuatan pendorong yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya. Manajemen kinerja didefinisikan oleh Bacal 1999 dalam (Bintoro & Daryanto, 2017: 2) sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seseorang karyawan dan atasan langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan.

Ruky 2006 dalam (Bintoro & Daryanto, 2017: 3) mengumpulkan beberapa definisi manajemen kinerja. Beberapa definisi manajemen kinerja yang berhasil dikumpulkannya antara lain:

- a. Manajemen kinerja adalah usaha atau kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.
- b. Manajemen kinerja adalah seluruh kegiatan yang dilakukan dalam sebuah proses manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan atau pengarahan, dan pengevaluasian hasilnya.

- c. Manajemen kinerja adalah program yang dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yaitu kinerja dalam bentuk apa dan seperti bagaimana yang ingin dicapai.

Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budayayang berorientasi padakerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM sifatnya yang interatif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan Sumber daya manusia dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktifsetiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agardapat mencapai sasarnnya itu. Berdasarkan tugasnya ini, manajemen kinerja dapat dijadikan landasan bagi promosi, mutasi dan evaluasi, sekaligus penentuan kompensasi dan penyusunan program pelatihan. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karir dan pengembangan pribadi SDM.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan/peninjauan, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri atau pun organisasi. Banyak kendala yang memengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Ada baiknya seorang pimpinan harus terlebih dulu mengkaji faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawannya.

Jadi atasan langsung sebagai penilai bahwa hanya harus menyadari adanya perbedaan kinerja antara karyawan yang berada di bawah

pengawasannya. Sekalipun karyawan bekerja pada tempat yang sama, namun produktivitas mereka tidaklah selalu sama. Perbedaan ini akan mengakibatkan kinerja seseorang tidak sama.

Menurut Kasmir, 2016: 189-194 adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skillyang* dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

b. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

c. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Demikian pula sebaliknya dengan perusahaan yang tidak memiliki rancangan pekerjaan yang kurang baik akan sangat mempengaruhi kinerja karyawannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

d. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaannya pun tidak atau kurang baik dan tentu saja hal ini akan mempengaruhi kinerja yang ikut buruk pula. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan mempengaruhi kinerja.

e. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak

perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak terdorong atau terangsang untuk melakukan pekerjaannya maka hasilnya akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja seseorang. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkatkan, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerjanya akan turun.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang di perintahkan oleh atasannya. Demikian pula jika perilaku pemimpin yang tidak menyenangkan, tidak mengayomi, tidak mendidik dan tidak membimbing akan menurunkan kinerja bawahannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja.

g. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pimpinan yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

h. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi

i. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut mempengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja.

j. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja kurang tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhinya dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seseorang.

k. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini

ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.

l. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya akan mempengaruhi kinerjanya, jadi komitmen dapat mempengaruhi kinerja seseorang

m. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik langsung maupun tidak langsung adalah:

a. Kemampuan mempengaruhi secara langsung

- b. Pengetahuan mempengaruhi secara langsung
- c. Rancangan kerja mempengaruhi secara langsung
- d. Kepribadian mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung
- e. Motivasi kerja mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung
- f. Kepemimpinan mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung
- g. Gaya kepemimpinan mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung
- h. Budaya organisasi mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung
- i. Kepuasan kerja mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung
- j. Lingkungan mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung
- k. Loyalitas mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung
- l. Komitmen mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung
- m. Disiplin mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung

Pendapat diatas sejalan dengan pendapat dari beberapa ahli tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

Menurut Luthan dalam (Kasmir, 2016: 194) berpendapat bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh sejumlah usaha yang dilakukan seseorang, tetapi dipengaruhi pula oleh kemampuannya, seperti:

- a. Pengetahuan
- b. Pekerjaan
- c. Keahlian
- d. Serta bagai mana seseorang merasakan peran yang dibawakannya

Kemudian robbin mengatakan bahwa kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor:

- a. Kemampuan atau *abiliti*
- b. Motivasi atau *motivation*
- c. Dan kesempatan atau *opportunity*

Dari kedua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor dominan yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan, motivasi yang ada di setiap pendapat pendapat para ahli.

Menurut Mahsun, 2006 dalam (Bintoro dan Daryanto) ada beberapa elemen pokok yaitu:

- a. Menentukan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi
- b. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja
- c. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi
- d. Evaluasi kinerja/*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Menurut Payaman S Simajuntak, 2005 dalam (Bintoro dan Daryanto, 2017: 112), kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam tiga kelompok yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

a. Faktor Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu:

1) Kemampuan dan keterampilan kerja

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, serta pengalaman kerjanya. Kesehatan fisik dan jiwa individu membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan maka semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya. Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam yang dilakukan seseorang,

pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja.

2) Motivasi dan Etos Kerja

Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Pada dasarnya motivasi dapat memicu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi ada tiga faktor, yakni kemungkinan untuk berkembang, jenis pekerjaan, dan apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja. Disamping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yakni: rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan adil dari manajemen.

b. Faktor Dukungan Organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran

tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

Demikian juga penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang. Penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat-syarat kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan serta kehormonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang.

c. Faktor Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

4. Kinerja Menurut Islam

Kinerja dalam perspektif islam merupakan salah satu sarana hidup dan aktivitas yang mempunyai peran yang penting dalam kehidupan sosial. Bekerja sebagaimana dianjurkan oleh agama, bahkan bekerja sering dijadikan tolak ukur untuk menilai seseorang. Menurut ajaran islam, setiap orang dituntut untuk mandiri, oleh karena itu untuk memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya ia wajib bekerja dan tidak diperbolehkan memintaminta untuk memenuhi kebutuhan primernya. Dengan kata lain, hendaknya seseorang mencukupi kebutuhannya sendiri dengan cara

berusaha dan bekerja walaupun berat. Setiap orang mempunyai kewajiban bekerja sesuai dengan kemampuan yang ada padanya, dan sebagai pekerja karena setiap orang harus mampu memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya. Dilihat dari segi ekonomi, bekerja adalah salah satu sarana produksi yang sangat penting disamping modal dan faktor alam lainnya.

Dalam konsep islam, bekerja adalah kewajiban bagi setiap manusia, walaupun Allah menjamin rezeki setiap manusia, namun rezeki tersebut tidak akan datang kepada manusia tanpa usaha dari orang yang bersangkutan. Oleh karena itu, jika seseorang ingin berkecukupan dan sejahterah, ia harus bekerja. Dalam surah At-taubah ayat 105 dengan tegas Allah memerintahkan manusia untuk bekerja:

وَقُلِ اعْمَلُوا ۖ اَفْسِيرَىٰ اَللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُوْلُهُ ۚ وَالْمُؤْمِنُوْنَ ۚ
 وَسَتُرَدُّوْنَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

“Dan katakanlah, bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasulnya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitahukannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.

Disamping ayat yang sudah dikemukakan tersebut, masih banyak hadist yang menyuruh manusia untuk bekerja. Bahkan menurut Al-Faruqi, islam adalah salah satu agama yang sangat tegas memerintahkan manusia supaya bekerja. Islam mendorong manusia untuk memproduksi dan menekuni aktivitas ekonomi dalam segala bentuknya seperti pertanian, peternakan, industri, perdagangan, dan berbagai sesuai dengan bidang keahlian. Tujuan bekerja menurut islam tidak hanya mencari kebahagiaan di dunia saja akan tetapi untuk mencari kebahagiaan di akhirat. Satu hal yang harus dicatat bahwa islam menegaskan mutlaknya bekerja dan berusaha serta menilainya sebagai salah satu ibadah yang berpahala di hadirat Allah, islam tidak memerintahkan manusia untuk bekerja semata,

tetapi dia harus ihsan dalam bekerja dan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan penuh ketekunan, kesungguhan dan profesional.

D. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan pernah dilakukan oleh:

1. Nenah Sunarsih (2018) Universitas Terbuka yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi: Strategi Meningkatkan Kemampuan daya Saing Perusahaan”. Hasil penelitiannya menyatakan tujuan akhir dari MSDM berbasis kompetensi yaitu memberikan hasil (*output*) yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi/ perusahaan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Implementasi dari manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi yaitu perusahaan dapat bersaing atau mempunyai daya saing baik secara nasional maupun regional. Daya saing bukan hanya sebagai kebutuhan, melainkan suatu keharusan. Karena, tanpa daya saing mustahil suatu perusahaan dapat bertahan, apalagi memenangkan persaingan. Daya saing (*comparative advantage*) kini menjadi konsep yang menarik, namun daya saing mempunyai interpretasi/ tafsiran beragam.

SDM berbasis kompetensi sebagai salah satu strategi agar perusahaan lebih kompetitif bersaing di Level ASEAN dapat diimplementasikan mulai dari perencanaan, job design, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, pembinaan karir dan remunerasi, semua didasarkan pada kompetensi.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan peneliti yaitu pada strategi meningkatkan kemampuan daya saing perusahaan, sedangkan peneliti sendiri akan meneliti tentang upaya meningkatkan kualitas kinerja pegawai di Kementerian Agama. Persamaannya adalah sama-sama meneliti tentang sumber daya manusia berbasis kompetensi.

2. Herman (2011) Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian BKN yang berjudul ”Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi: Solusi Proaktif Permasalahan Sumber Daya Manusia

Aparatur”. Hasil penelitiannya menyatakan manajemen sumber daya manusia aparatur. Sistem ini menawarkan suatu alternatif proaktif yang mengedepankan bahwa seluruh proses manajemen SDM, khususnya penempatan individu dalam suatu jabatan didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan, yang sebelumnya telah dianalisis dan diukur aspek-aspek yang kemungkinan mempengaruhi keberhasilan dalam jabatannya. Untuk itu, dalam pengelolaan SDM aparatur harus terlebih dahulu dicaritahu bagaimana kompetensi SDM dikelola, mulai tahap perencanaan, pengorganisasian, sampai dengan evaluasinya. Jika diterapkan dengan baik, manajemen SDM berbasis kompetensi mempunyai potensi untuk mendukung organisasi mencapai tujuan dan memberikan nilai tambahan bagian organisasi.

Manajemen SDM berbasis kompetensi ini menjadi efektif pada saat kompetensi dikaitkan secara konsisten dengan proses perencanaan strategik dan standar-standar kinerja organisasi yang terukur. Dalam banyak proses perencanaan di lingkungan organisasi publik saat ini, ada banyak pemikiran bahwa penerapan kompetensi sebagai basis sistem manajemen SDM dapat meningkatkan kualitas dan kinerja dari aparatur dalam melakukan pelayanan publik, dan searah dengan tantangan eksternal yang dihadapi yang menuntut transparansi, meritokrasi, dan kinerja layanan yang tinggi.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan peneliti yaitu peneliti sebelumnya meneliti tentang solusi proaktif permasalahan sumber daya manusia aparatur, sedangkan peneliti sendiri meneliti tentang upaya meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Persamaannya adalah sama-sama meneliti tentang manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi.

3. David Wijaya (2009) yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Kompetensi Guru dalam Rangka Membangun Keunggulan Bersaing sekolah”. Hasil penelitiannya menyatakan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, kompetensi guru merupakan salah

satu factor yang penting. Kompetensi guru menggambarkan apa yang seyogyanya dapat dilakukan seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya, baik berupa kegiatan, perilaku, maupun hasil yang dapat ditunjukkan. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi personal, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Dengan adanya tantangan kehidupan global, maka peran dan tanggung jawab guru di masa yang akan datang semakin kompleks sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian terhadap penguasaan kompetensinya.

Manajemen SDM pendidikan konvensional yang berfokus pada peningkatan kemampuan teknis dan analisis guru, harus ditinggalkan karena selain membawa kepada ketidak efektifan penggunaan akal budi guru, manajemen SDM pendidik tersebut kurang bermanfaat bagi perolehan *core competence* sekolah untuk memperoleh *competitive advantage*.

Upaya meningkatkan kompetensi guru dilakukan melalui optimalisasi peran kepala sekolah yang strategis sebagai pendidik, pengelola, administrator, pengawas, pemimpin, pencipta iklim kerja, dan wirausahawan. Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran tersebut, dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kompetensi guru, sehingga dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu sekolah.

Perbedaan peneliti sebelumnya dengan peneliti yaitu pada tempat penelitannya, peneliti sebelumnya meneliti di sekolah mengenai tentang kompetensi guru dalam rangka membangun keunggulan bersaing sekolah sedangkan peneliti sendiri meneliti mengenai upaya meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

4. Uniaty (2015) Universitas HASANUDDIN yang berjudul “Manajemen sumber daya manusia Berbasis Kompetensi: Studi Kasus Bagian Perlengkapan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan”.

Hasil penelitiannya menyatakan untuk motivasi pegawai diberikan penghargaan berupa piala, piagam, plakat, dan pemberian semangat secara batin dan promosi jabatan untuk meningkatkan atau menjaga etos kerja para karyawan tetap gigih dan giat dalam bekerja guna meningkatkan atau menjaga produktivitas. Mengenai pengetahuannya pegawai dalam melaksanakan pelayanan bagian perlengkapan pertama-tama menerima laporan kemudian dimasukkan kedalam buku administrasi melaksanakan layanan prima dilakukan dengan baik dan sopan “prosedur atau tata cara pegawai memiliki Standar Operasional Prosedur (SPO). Teknis pelayanan yang dilaksanakan yang prima dengan mencatat dan membukukan surat masuk dan surat keluar membuat laporan pekerjaan kantor sesuai dengan pekerjaan masing-masing staf berdasarkan faktor empirik dan melakukan koordinasi.

Perbedaan peneliti sebelumnya dengan peneliti adalah peneliti sebelumnya meneliti tentang studi kasus bagian perlengkapan biro umum sekretariat daerah provinsi sulawesi selatan sedangkan peneliti meneliti mengenai upaya meningkatkan kualitas kinerja pegawai di kementerian agaman kabupaten padang pariaman

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian dengan metode yang bersifat deskriptif yaitu mendeskripsikan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang objektif dalam rangka mengetahui dan memahami Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai yang menitik beratkan pada pendalaman wawancara dan pengumpulan data-data skunder.

Creswell menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah proses eksplorasi dan memahami makna perilaku individu dan kelompok. Proses penelitian mencakup membuat pertanyaan penelitian dan prosedur yang masih bersifat sementara, mengumpulkan data seting partisipan, analisis data secara induktif, membangun data yang persial ke dalam tema, dan selanjutnya memberikan interpretasi terhadap makna suatu data. Kegiatan akhir adalah membuat laporan kedalam struktur yang fleksibel (Sugiono, 2014: 374).

Berdasarkan hal tersebut penelitian dilakukan dengan metode kualitatif agar dapat diperoleh data secara alamiah atau natural dan komprehensif yang sesuai dengan latar dan data yang diperoleh tidak merupakan hasil rekayasa atau manipulasi karena tidak ada unsur atau variabel lain yang mengontrol.

Dari banyak teori yang mendefinisikan tentang kualitatif Moleong memberikan sintesis bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain. Secara holistik dan dengan cara ^{deskripsi} dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. (Lexy J. Moleong, 2012: 6).

Pendekatan kualitatif ini menurut peneliti sangat relevan, karena bertujuan untuk mengetahui bagaimana Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman. Ada beberapa pertimbangan peneliti sehingga menggunakan metode kualitatif dalam penelitian ini, yaitu mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Moeleong berikut ini:

Pertama menyelesaikan penelitian kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan, sebagai sumber data langsung dan peneliti adalah instrumen utamanya. Kedudukan peneliti sebagai instrumen pengumpulan data lebih dominan dari pada instrumen lainnya.

Kedua penelitian kualitatif bersifat deskriptif yaitu data yang terkumpul berbentuk kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka, walaupun ada angka-angka sifatnya sebagai penunjang. Data yang diperoleh sebagai transkrip interview, catatan lapangan, foto-foto, dokumen pribadi.

Ketiga penelitian kualitatif deskriptif lebih menekankan proses kerja, seluruh fenomena yang cenderung menggunakan pendekatan induktif. Proses penelitian ini dilaksanakan dengan cara mengumpulkan data berulang-ulang kelokasi penelitian melalui kegiatan membuat catatan data dan informasi yang dilihat, didengar serta selanjutnya dianalisis, kemudian data dan informasi yang dikumpulkan tersebut dikelompokkan agar lebih mudah dianalisis kemudian ditemukan makna Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman

B. Latar dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan bertempat di Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman, setiap rancangan penelitian perlu dilengkapi dengan jadwal kegiatan yang akan dilaksanakan. Dalam jadwal ini berisi kegiatan apa saja yang akan dilakukan, dan berapa lama akan dilakukan, seperti:

Tabel I.I
Waktu Penelitian

No	Uraian Kegiatan	Tahun 2019/2020						
		Mar.	Des.	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Mei.
1.	Observasi Awal	✓						
2.	Penyusunan Proposal		✓					
3.	Seminar Proposal			✓				
4.	Pengumpulan Data Penelitian				✓			
5.	Analisis Data					✓		
6.	Munaqasyah						✓	
7.	Penyempurnaan Munaqasyah							✓
8.	Penggandaan Laporan Penelitian							✓

C. Instrumen Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2012: 102) Memahami penelitian kualitatif bahwa instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Lebih lanjut (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RAD, 2013 : 223) menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah penelliti sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara. Peneliti akan terjun ke lapangan sendiri,

baik pada *grand tour question*, tahan *focused* dan *selection*, melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan.

Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, yang mana dalam pengumpulan data, peneliti dapat memperoleh dari hasil wawancara yang peneliti lakukan langsung dengan bapak kepala Kantor, bapak Kasubag dan bagian perencanaan SDM di Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman.

D. Sumber Data

Adapun sumber data yang penulis gunakan dalam proposal skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Sumber Data Primer

Informasi atau pemberian informasi yang utama dalam penelitian, data primer dalam proposal ini adalah berjumlah dua orang yaitu Bapak kepala kantor, dan Bapak Kasubag.

2. Sumber Data Sekunder

Informasi pendukung yang peneliti dapatkan saat penelitian setelah mendapatkan informasi dari data primer, adapun sumber informasi yang peneliti jadikan sebagai sumber data pendukung adalah dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian yang penulis lakukan di Kementerian Agama Kabupaten Padang pariaman.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah awal yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiono, 2014: 376). Dalam penelitian ini penulis melakukan melalui dua cara, yaitu:

1. Wawancara

Wawancara adalah salah satu alat yang paling banyak digunakan untuk mengumpulkan data penelitian kualitatif wawancara memungkinkan peneliti mengumpulkan data yang beragam dari pada responden dalam berbagai situasi dan konteks. Metodewawancara merupakan suatu

percakapan tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih yang duduk berhadapan secara fisik dan diarahkan pada suatu masalah tertentu (Arikunto: 1993: 128)

Wawancara yang penulis lakukan adalah wawancara tidak terstruktur, wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan datanya. Fokus wawancara yang penulis lakukan adalah menyangkut Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam Upaya Meningkatkan Kualita Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman.

2. Dokumentasi

Analisis dokumen merupakan salah satu metode terpenting pada penelitian kualitatif untuk mendapatkan data yang berasal dari catatan-catatan tertulis. Menurut (Sugyono, 2014: 396) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumentasi yang penulis maksud adalah mendapatkan data-daya tertulis berupa laporan tentang Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman

F. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai, bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles dan Huberman 1984 dalam (Sugiyono, 2013: 246) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan

berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu:

1. Reduksi Data

Reduksi data yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan data yang masih mentah dari catatan yang telah diperoleh dengan cara meringkas data, menggolongkan, mengarahkan serta membuang data yang tidak relevan.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah melakukan penyajian data. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya (Sugiyono, 2014 : 408).

3. Menarik Kesimpulan Atau Verifikasi.

Langkah ketiga dalam analisis kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data yang kredibel (Sugiyono, 2014: 412).

Proses tersebut digambarkan sebagai berikut:

G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

Menurut (Lexy J. Moleong, 2007: 324) bahwa dalam penelitian kualitatif diperlukan suatu teknik pemeriksaan keabsahan data. Untuk memperoleh keabsahan data temuan perlu diteliti kredibilitasnya dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Triangulasi

Merupakan teknik pemeriksaan kebasahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau pembandingan terhadap data. Triangulasi dilakukan dengan mengecek hasil wawancara dengan hasil dokumentasi serta mengecek kembali data yang diterima dari informan satu dengan informan lainnya.

Penulis melakukan triangulasi data, triangulasi data dapat disebut juga triangulasi sumber, dengan mengecek informasi yang berasal dari kepala Kantor, Kasubag dan bagian perencana SDM.

2. Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi yang dimaksud adalah adanya data pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam hal ini, laporan peneliti dilengkapi dengan dokumen autentik yang berhubungan dengan fokus penelitian sehingga menjadi lebih dapat dipercaya.

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum

1. Letak Geografis

Kabupaten Padang Pariaman secara astronomis terletak antara $0^{\circ} 11'$ – $0^{\circ} 49'$ Lintang Selatan dan $98^{\circ} 36'$ – $100^{\circ} 28'$ Bujur Timur, tercatat memiliki luas wilayah sekitar $1.328,79 \text{ Km}^2$ dengan panjang garis pantai $60,50 \text{ Km}^2$, luas daratan ini setara dengan 3,15 persen dari luas daratan wilayah Propinsi Sumatera Barat.

2. Sejarah Singkat Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman

Kementerian Agama Kab. Padang Pariaman sejak tahun 1978 sampai Tahun 2003 Bergabung dengan Kepulauan Mentawai dan Kota Pariaman dengan nama Kantor Departemen Agama Kabupaten Padang Pariaman yang beralamat di Jl. Rohana Kudus Nomor 1 Pariaman dan Pada Tahun 2003 Kepulauan Mentawai melepaskan diri dari Kab. Padang Pariaman dan membentuk Kabupaten Sendiri yaitu Kantor Departemen Agama Kepulauan Mentawai.

Dan Sejak tanggal 5 Mei 2005 Kantor Departemen Agama Kota Pariaman terpisah dari Kantor Departemen Agama Kabupaten Padang Pariaman.

3. Visi, Misi dan Tujuan Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman

a. Visi

Visi Kantor Kementerian Agama Kab. Padang Pariaman sebagai berikut:

“Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Padang Pariaman Yang Taat Beragama, Berakhlak, Rukun, Cerdas Mandiri Dan Sejahtera Lahir Bathin”.

b. Misi

Untuk mewujudkan visi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman dijabarkan dalam Misi sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas pembinaan, pemahaman, pengamalan keagamaan dan pelestarian kerukunan umat beragama
2. Meningkatkan kualitas pendidikan agama di madrasah dan sekolah umum
3. Meningkatkan kualitas pendidikan keagamaan
4. Meningkatkan kualitas pelayanan dalam penyelenggaraan haji dan umrah
5. Meningkatkan kualitas pelayanan bimbingan dan penyuluh agama terhadap umat islam
6. Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi keagamaan
7. Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang akuntabel dan terpercaya

c. Tujuan

Adapun tujuan akhir yang ingin dicapai dalam mengimplentasikan misi adalah:

1. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).
2. Meningkatkan kualitas pelayanan modern kepada masyarakat berdasarkan etika dan norma agama.
3. Meningkatkan kualitas pemahaman dan pengamalan nilai-nilai agama dalam kehidupan umat beragama.
4. Meningkatkan peran serta masyarakat/lembaga-lembaga sosial keagamaan/lembaga-lembaga pendidikan dalam proses membangun masyarakat yang taat beragama. Yang dijabarkan dalam bentuk sasaran yang akan dicapai yaitu:

- a). Meningkatnya kualitas pemberdayaan Kantor Urusan Agama (KUA) kecamatan dan pemberdayaan lembaga bimbingan keluarga
- b). Meningkatnya pelayanan penyelenggaraan ibadah haji.
- c). Meningkatnya manajemen pengelolaan pendidikan agama dan pendidikan keagamaan.
- d). Meningkatnya fasilitas sarana dan prasarana penyelenggaraan pendidikan agama dan pendidikan keagamaan.
- e). Meningkatnya pengelolaan dan pembinaan administrasi perencanaan, kepegawaian, keuangan dan aset-aset negara serta penataan kearsipan.
- f). Meningkatnya pelayanan teknis operasional unit kerja pada Kantor Kementerian Agama Kab. Padang Pariaman.
- g). Meningkatnya sistem penyelenggaraan administrasi umum dan dukungan informasi.
- h). Meningkatnya penyelenggaraan pengendalian pelaksanaan program kerja dan anggaran.
- i). Meningkatnya kualitas sarana dan prasarana pendidikan pada madrasah.
- j). Meningkatnya hubungan kelembagaan pengelola zakat, wakaf dan lembaga-lembaga sosial keagamaan.
- k). Meningkatnya kompetensi dan kesejahteraan guru pendidikan agama dan keagamaan; Meningkatnya wawasan multikultural bagi guru-guru pendidikan agama dan guru pada madrasah; Meningkatnya indeks prestasi peserta didik; Meningkatnya intensitas dan kualitas penyelenggaraan kegiatan pendidikan agama pada masyarakat; Meningkatnya kompetensi dan kuantitas tenaga penyuluh agama.
- l). Memperkokoh kerukunan umat beragama.
- m). Tuntasnya wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun.

n). Terselenggaranya wajib belajar pendidikan menengah.

4. Struktur Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman

Pejabat Struktural pada Kemenag Yaitu:

a. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman:

Dr. H. Helmi, M.Ag :Nip. 197003011995031001

b. Kepala Subag TU

H. Syafrizal, S. Ag :Nip. 196807131998031003

c. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah

H. Yurdinal, S. Ag. Ma :Nip. 197308121997031001

d. Kasi PD dan Pontren

Drs. H. Firtrison Efendi :Nip. 196706041994031005

e. Kasi PAIS

Epi Mayardi, M. Ag :Nip. 197012152003121001

f. Kasi PHU

Irsyad, S.Ag :Nip. 197006301998031002

g. Kasi Bimas Islam

H. Suhendrzal, S. Ag, MA :Nip. 197007202009011006

Sekretariat:

a. Perencana

Sri Herlina, Se :Nip 196602281988032003

b. Kepegawaian

Primanittipitra, SE

Mukhtar, S.Pd. I

Erizal, S. Ag

Ratna Yati, A.Md

Agusman

Novia Rosa

c. Keuangan

Zuwarti, SE

Yundra Defi, S.Tp
Rozalinda, SE
Arwizar Sam, A.Md
Helda Marini, SS
Ridha Utami
Maidawarni
Rosda Yati
Pebri Sukarta
Dyah Bayu Rini

d. Umum

Syamwil, A. Ma
Rendra. S. Kom
Rina Yuliani
Desmiwarnita, A. Md
Syaiful Hadi. A. Md

e. Penmad

Joni Rizal, S. Pd. I
Asri Jayawati, S. Pd. I
Misra Witra, A. Md
Rahmawita

f. PD dan Pontren

Rika Fatma
Murniati. M

g. Pais

Dahliar
Syamsuddin, SIP
Eli Gusti

h. PHU

Ratnawati, A.Md
Ernidawati, SS

Syahril, S.Pd. I

Syahribul Haji, A. Md

i. Bimas Islam

Drs. H. Faisal

Lismawati, m.Ag

Dra. Hilmani

Yunisma, A.Md

Bustami

Yasril

yulfhendra

B. Temuan Khusus

Deskripsi yang berkaitan dengan hasil penelitian ini, disusun berdasarkan pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian melalui wawancara dan pengamatan langsung dilapangan.

Untuk mendeskripsikan Implementas Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman. Berikut disajikan hasil wawancara dalam penelitian, selain itu peneliti juga mendeskripsikan data dari hasil observasi dan dokumentasi.

1. Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan salah satu model yang dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran pengembangan sumber daya manusia dan organisasi berbasis standar kinerja yang telah ditetapkan. Model ini lebih spesifik, fleksibel, mempunyai relevansi dengan tugas dan pekerjaan, lebih bermutu dan memerlukan waktu yang relatif singkat. Jadi, manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi adalah pengelola sumber daya manusia, dimana seluruh proses manajemen SDM, khususnya penempatan individu

pada suatu jabatan didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi suatu jabatan, yang sebelumnya telah dianalisis dan diukur aspek-aspek yang kemungkinan akan sangat mempengaruhi keberhasilan/ efektivitas penyelesaian tugas/ pekerjaan yang dibebankan dalam jabatan tersebut.

Rekrutmen merupakan kegiatan utama manajemen personalia baik disuatu instansi pemerintah maupun perusahaan. Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil dibutuhkan untuk mengisi kekosongan pada berbagai jabatan yang ada. Misalnya ada pegawai yang sakit, cuti, pensiun, berhenti atau mengundurkan diri dari pekerjaannya. Dalam suatu program pengrekrutan SDM harus ditentukan terlebih dahulu jumlah pegawai yang direkrut atau diterima, kualifikasinya atau pengrekrutannya.

Program rekrutmen menjadi sangat penting karena bila gagal, maka akan terjadi berbagai masalah didalam sebuah instansi. Artinya instansi tidak akan dapat memiliki pegawai yang berkualitas maupun kuantitas dalam segi sumber daya manusianya.

Penulis melakukan wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman. Adapun hasil wawancara dengan Bapak Dr, H. Helmi, M.Ag pada tanggal 23 Maret terangkum sebagai berikut:

“Kantor kementerian agama kabupaten padang pariaman ini dahulunya proses pengrekrutan melalui pengangkatan data Base, terhitung dari berapa lama beliau mengabdikan. Sekarang ada dua macam proses pengrekrutan yang dilakukan, yang pertama melalui jalur umum yaitu tes CPNS dimana pengrekrutan dilakukan dengan usulan berdasarkan analisis jabatan (ANJAB) dan analisis jabatan beban kerja (ANJAB-BK). Dengan dikirimnya data-data kepegawaian ke pusat, orang pusatlah yang akan menentukan pengrekrutan. Yang kedua pengrekrutan honorer yaitu dilakukannya lewat forto folio lalu diajukan ke pusat, barulah diproses oleh orang pusat”.

Pernyataan diatas diperkuat lagi oleh Kasubag TU Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman Bapak H. Syafrizal, S.Ag beliau mengatakan bahwa:

“Rekrutmen yang dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupate Padang Pariaman ini dilakukan secara terstruktur, pengrekrutan yang

dilakukan berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Lain halnya dengan pengrekrutan honorer, pengrekrutan honorer dilakukan berdasarkan forto folio, mengirimkan data-data dan dokumen-dokumen yang terkait lalu dikirim ke pusat, maka orang pusatlah yang akan memprosesnya”.

Berdasarkan pendapat dari narasumber diatas dapat disimpulkan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman melakukan pengrekrutan melalui dua macam pengrekrutan, yaitu:

1. Pengrekrutan dilakukan melalui jalur umum. Yang dimaksud jalur umum diatas pengrekrutan dilakukan melauai tes CPNS yang mana pengrekrutn pegawai dilakukan dengan usulan berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, yang dilakukan oleh pusat.
2. Pengrekrutan dilakukan berdasarkan honorer. Pengrekrutan honorer dilakukan lewat forto folio yang diajukan ke atas/ pusat, orang pusat lah yang akan memproses data-data yang telah dikirimkan.

Penerimaan calon anggota baru yang dilakukan Kantor Kementerian Agama Kabupaten padang pariaman tidak hanya terpaku kepada Tes CPNS dan Honorer saja, akan tetapi penerimaan yang dilakukan pengrekrutan honorer dengan melihat skill atau kemampuan yang dimiliki dan juga pengalaman dalam bekerja.

Adapun hasil wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten padang Pariaman Dr. H. Helmi, M.Ag pada tanggal 23 Maret terangkum sebagai berikut:

“Rekrutmen atau penerimaan anggota baru tidak hanya terpaku dengan data-data atau ijazah yang dimilikinya saja, akan tetapi skill atau pun kemampuan dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh calon anggota baru juga sangat berpengaruh untuk dapat menunjang suatu kinerja. Sebab jika seseorang sudah berpengalaman dalam suatu pekerjaan maka akan sangat mudah pekerjaan yang di emban terselesaikan dengan cepat”.

Berdasarkan pendapat dari narasumber diatas dapat diketahui bahwa kantor kementerian agama kabupaten padang pariaman dalam penerimaan calon anggota baru tidak hanya terpaku keapada data-data atau ijazah saja, akan tetapi kantor kementerian agama kabupaten padang

pariaman juga melihat dari skill dan pengalaman kerja agar calon anggota baru dapat menerapkan kompetensi yang dimilikinya dengan cepat.

Pernyataan diatas diperkuat lagi oleh Kasubag TU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman Bapak H. Syafrizal, S.Ag beliau mengatakan bahwa:

“Rekrutmen yang dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman ini tidak hanya terpaku pada data-data ataupun ijazah yang dimiliki, akan tetapi kami melihat kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh calon anggota baru agar dapat menerapkan kompetensi yang dimiliki dalam pelaksanaan tugas yang diembannya nantik, jika kemampuan yang dimiliki sesuai dengan beban kerja yang akan dilaksanakan maka akan berdampak baik bagi hasil yang diperoleh”.

Berdasarkan pendapat dari narasumber diatas dapat penulis simpulkan bahwa penerimaan calon anggota baru dilakukan dengan teliti tidak hanya melihat dari data-data atau ijazah yang dimiliki akan tetapi pengalaman atau kompetensi yang dimiliki sangat menunjang agar membantu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan benar.

Penerimaan anggota baru dengan melihat skill atau kompetensi yang dimiliki agar dapat berkompetensi dalam menjalankan tugas, agar terlaksananya program manajeen SDM berbasis kompetensi maka Pegawai Negeri Sipil yang telah bekerja di kantor Kementerian Agama kabupaten padang pariaman juga harus bekerja sesuai kompetensi yang dimiliki. Maka sudah sejauh manakah penerapan kompetensi pada pekerjaan yang di emban tiap-tiap individu yang telah bekerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman.

Adapun hasil wawancara dengan Bapak kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman Dr. H Helmi, M. Ag pada tanggal 23 Maret tersebut terangkum sebagai berikut:

“Pegawai yang telah bekerja di Kantor kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman sebagian besar sudah menerapkan Manajemen SDM berbasis kompetensi, sejauh ini pekerjaan yang dilakukan sudah tepat waktu dan terlaksana dengan baik. Pekerjaan yang agak sulit bisa terselesaikan dengan waktu yang telah ditentukan. Adapun

pegawai yang agak lambat dalam bekerja maka pegawai yang lainnya akan saling bantu dan memberikan semangat kepada rekan kerjanya agar lebih semangat dalam bekerja”

Dari hasil wawancara diatas dapat penulis simpulkan bahwa sebagian besar Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman telah menerapkan manajemen SDM berbasis kompetensi dengan melihat hasil kerja dan ketepatan kerja dari Pegawai Negeri Sipil yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman. Adapun pegawai yang lambat atau belum menerapkan kompetensi yang dimiliki maka pegawai yang lainnya akan saling membantu dan memberikan supor agar pekerjaan yang dilakukannya terlaksana dengan tepat waktu.

Kompetensi yang dimaksud dalam uraian ini merupakan kemampuan individu yang berhubungan dengan kinerja superior dalam peran dan pekerjaan. Kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, intelektual, strategi atau kombinasi dari kegiatan yang mungkin diaplikasikan pada seseorang atau mungkin pada unit kerja.

Apabila dilihat dari segi karier pegawai, kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan dalam bidang karier tertentu yang dimiliki sehingga memungkinkan seseorang melaksanakan tugas atau fungsinya pada tingkat keahlian tertentu yang secara spesifik telah ditentukan.

Penulis melakukan wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman yaitu Bapak Dr. H. Helmi, M. Ag yang menjelaskan bagaimana yang dimaksud dengan Kompetensi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman. Adapun hasil wawancara Kepala Kantor Kementerian Agama Dr. H. Helmi, M. Ag pada tanggal 23 Maret sebagai berikut:

“Kompetensi yang dimaksud disini adalah kemampuan, keterampilan dan kecakapan seseorang dalam melaksanakan tugas ataupun pekerjaan sesuai dengan jabatan yang akan disandangnya dalam suatu organisasi. Tidak hanya sekedar kepandaian dan kemampuan yang dimiliki akan tetapi perilaku yang dimiliki juga bersangkutan dengan kompetensi pegawai dalam bekerja”.

Pernyataan diatas diperkuat lagi oleh kasubag TU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman Bapak H. Syafrizal, S. Ag beliau mengatakan bahwa:

“Kompetensi merupakan kecakapan, keterampilan, dan kemampuan lebih yang dimiliki oleh seseorang dalam mengerjakan tugasnya, tidak hanya sekedar kemampuan dalam menjalankan tugas-tugas administratif semata, namun menyangkut ajaran mengenai perilaku manusia”.

Dari hasil wawancara diatas dapat penulis simpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau kombinasi pengetahuan yang dimiliki dan kemampuan dalam bidang karir tertentu yang dimiliki sehingga memungkinkan seseorang melakukan tugas atau fungsinya pada tingkat keahlian tertentu.

Faktor lain yang penulis melihat bahwa keberhasilan manajemen SDM berbasis kompetensi di Kantor Kementerian Agama Kabupate Padang Pariaman adalah dari segi penempatan Pegawainya. Penempatan pegawai yang dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariamn dengan melihat skill ynang dikuasai.

Penempatan adalah penguasaan kembali seorang pegawai kepada pekerjaan barunya. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh menejer lini, penempatan SDM adalah memberi nasihat kepada manajer lini tentang kebijakan dan memberikan konseling kepada para pegawai. Penempatan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh menejer untuk menempatkan seseorang pada pekerjaan dan jabatan yang ada pada organisasi, karena peran seorang pegawai sangat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai sasaran, oleh sebab itu menejer sngat berperan penting dalam menempatkan posisi seorang pegawai ke posisi pekerjaan yang tepat agar dapat tercapai sasaran dari organisasi tersebut.

Penempatan SDM merupakan salah satu dari tugas Departemen MSDM. Penempatan yang tepat, merupakan faktor strategi bagi instansi yang hasilnya dapat dilihat dari kinerja pegawai maupun kinerja organisasi. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam

mendapatkan SDM yang kompeten yang dibutuhkan pada suatu lembaga, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu lembaga tersebut dalam mencapai tujuan yang di harapkan.

Penulis melakukan wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman yaitu Bapak Dr. H. Helmi, M.Ag yang menjelaskan bagaimana proses penempatan SDM Berbasis Kompetensi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman. Adapun hasil wawancara Kepala Kantor Kementerian Agama Dr. H. Helmi, M. Ag sebagai berikut:

“Indikator yang mendasar seseorang ditempatkan pada suatu jabatan sebenarnya telah diatur didalam Analisis Jabatan (ANJAB). Anjab tersebut terdiri atas uraian jabatan dan syarat jabatan. Syarat jabatan itulah yang menjadi indikatornya seperti pangkat dan golongan serta berbagai kompetensi yang diatur untuk suatu jabatan”.

Pernyataan diatas diperkuat lagi oleh kasubag TU kantor kementerian agama kabupaten padang pariaman Bapak H. Syafrizal, S. Ag beliau mengatakan bahwa:

“Penempatan SDM yang dilakukan di kantor kementerian agama kabupaten padang pariaman dengan melihat berbagai aspek yaitu dengan melihat dari segi pendidikan, dan skill yang dimiliki SDM, pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja dan usia juga menjadi acuan untuk proses penempatan SDM. Dan juga penempatan dilakukan dengan melihat beban kerja yang akan di emban”

Berdasarkan pendapat dari narasumber diatas dapat diketahui bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang pariaman melakukan penempatan SDM berbasis kompetensi dengan cara melihat komponen sebagai berikut:

1. Pendidikan, yang dimaksud dengan pendidikan adalah kesesuaian antara tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan forman,
2. Tata kelola administrasi yang baik, yang dimaksud administrasi yang baik adalah kegiatan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis. Administrasi melingkupi seluruh kegiatan, dari pengaturan hingga pengurusan sekelompok orang yang memiliki diferensiasi pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan bersama.

3. Keterampilan, merupakan sesuatu lebih dari apa yang bisa dipelajari dari sekolah menengah atau perguruan tinggi.
4. Pengalaman, Pengalaman kerja banyak memberikan kecenderungan bahwa yang bersangkutan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Dalam penempatan pegawai pada posisi yang tepat hendaknya antara pendidikan dan pengalaman kerja yang dimiliki pegawai saling terkait dan saling menunjang satu sama lain. Tidak hanya mengacu kepada itu saja tetapi penempatan SDM di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman juga mempertimbangkan faktor usia.
5. Faktor Usia, untuk menempatkan SDM berkompetensi faktor usia juga sangat berpengaruh dari kualitas kinerja pegawai. Penempatan SDM berdasarkan usia perlu dilakukan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan. Usia harus mendapat perhatian dalam menempatkan pegawai, karena usia pegawai akan mempengaruhi kondisi fisik, kemampuan dan tanggung jawab pegawai. Disamping itu juga untuk menghindari rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai.

Agar proses penempatan SDM terlaksana sebagai mana yang di inginkan, Kantor Kementerian Agama Kabupten Padang Pariaman harus mampu melihat dan menilai bahwa SDM yang akan ditempatkan di berbagai bidang harus berkompetensi dalam bidangnya. Adapun cara yang dapat dilakukan untuk mengetahui SDM berkompetensi dalam bidangnya, agar kinerja dari SDM terlaksana dengan baik dapat dilihat dari hasil wawancara.

Berdasarkan jbaran diatas penulis melakukan wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman Bapak Dr. H. Helmi, M. Ag yang menjelaskan bagaimana cara agar mengetahui SDM berkompetensi dalam bidang nya masing-masing. Adapun hasil

wawancara Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman pada tanggal 23 Maret adalah sebagai berikut:

“Agar proses penempatan sesuai dengan yang di inginkan, proses penempatan dilakukan dengan melihat kemampuan kualifikasi pendidikan dan sertifikat yang dimiliki, penilaian kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan juga dapat membantu untuk melihat bahwa SDM berkompetensi dalam bidang yang di embannya. Tidak hanya sekedar itu saja pengalaman kerja juga menjadi acuan untuk melihat apakah SDM itu berkompetensi atau tidak”.

Dari hasil wawancara diatas bahwasanya untuk melihat SDM berkompetensi kepala kantor kementerian agama kabupaten padang pariaman melakukan dan melihat dari kemampuan kualifikasi pendidikan, sertifikat yang dimiliki, tidak hanya sekedar itu saja pengalaman kerja juga menjadi acuan untuk proses penempatan. Kenyataan menunjukkan makin lama seseorang bekerja, maka makin banyak pengalaman yang dimilikinya, sebaliknya semakin singkat masa kerja, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh.

Pernyataan diatas diperkuat lagi oleh Kasubag TU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman Bapak H. Syafrizal, S.Ag beliau mengatakan bahwa:

“Cara melihat SDM itu berkompenesi pada bidangnya atau di bagian keuangan tergantung uraian tugas SDM masing-masing, dan tugas tambahan. Penilaian kinerja secara berkelanjutan juga dapat melihat dan lebih gampang untuk menentukan SDM itu berkompetensi dalam bidangnya atau tidak”.

Berdasarkan pendapat dari narasumber diatas dapat diketahui bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang pariaman melihat SDM berkompetensi berdasarkan uraian tugas yang di emban dan juga tugas tambahan. Tidak hanya sekedar itu saja penilaian kinerja secara berkelanjutan juga dapat menilai bahwa SDM itu berkompetensi pada bidangnya atau tidak.

Adapun untuk mencapai suksesnya suatu program yang telah ditetapkan, suatu instansi harus dapat menyediakan atau menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah seperti kualitas dan kuantitas pegawai, tingkat pendidikan, pengalaman dan

keahlian pegawai sehingga diharapkan hasil rekrutmen sesuai dengan apa yang diharapkan.

Setiap orang pastinya memiliki kelemahan dan kelebihan dalam bekerja. Agar pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan apa yang di inginkan kantor kementerian agama kabupaten padang pariaman melakukan pelatihan terhadap pegawainya.

Penulis melakukan wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman yaitu Bapak Dr. H. Helmi, S. Ag yang menjelaskan pelatihan yang dilakukan untuk pegawai meningkatkan kompetensinya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman. Adapun hasil wawancara Kepala Kantor Kementerian Agama Bapak Dr. H. Helmi, M. Ag pada tanggal 23 Maret sebagai berikut:

“Pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang pertama program di balai diklat. Program pelatihan di balai diklat dilakukan sekurang-kurangnya satu kali dalam empat tahun. Selain itu ada juga pelatihan yang diadakan kanwil sumbar dan ditambah lagi dengan pembinaan-pembinaan yang dilakukan oleh kan kemenag sendiri”.

Pernyataan diatas diperkuat lagi oleh kasubag TU kantor kementerian agama kabupaten padang pariaman Bapak H. Syafrizal, S. Ag beliau mengatakan bahwa:

“Untuk meningkatkan kinerja dari pegawai tentunya harus ada pelatihan-pelatihan yang dilakukan, pelatihan yang dilakukan tergantung dipa. Seperti dipa balai diklat, pelatihan juga dilakukan kanwi. Terkhusus untuk keuangan yang sering melakukan pelatihan dalam jangka satu tahun kerja bidang keagan melakukan pelatihan kurang lebih lima kali dalam satu tahun”.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kantor kementerian agama kabupaten padang pariaman melakukan berbagai macam pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Salah satu bentuk pelatihan yang dilakukan adalah pelatihan di balai diklat, pelatihan yang dilakukan di balai diklat wajib dilaksanakan seluruh SDM yang ada, SDM wajib mengikuti pelatihan di balai diklat sekurang-kurangnya dalam kurun waktu satu kali dalam empat tahun.

Untuk meningkatkan kinerja SDM di sebuah instansi tentunya tidak terlepas dari pelatihan-pelatihan. Pelatihan yang telah dilaksanakan tentunya berpengaruh terhadap hasil kinerja seluruh SDM. Hasil kinerja tersebut dapat dilihat dari wawancara dengan Bapak Dr. H. Helmi, M. Ag yang menyatakan bahwa:

“Pada umumnya pegawai yang telah mengikuti diklat atau pelatihan terhadap kinerja yang diembannya biasanya ada peningkatan terhadap kinerja yang dilakukan. Untuk melihat hasil kinerja dari seorang pegawai dilakukan dengan cara melihat catatan hariannya, disini setiap pegawai harus membuat laporan harian tentang pekerjaan yang telah dilakukan. Seperti satu pekerjaan yang diberikan harus diselesaikan dalam kurun waktu tiga hari, maka dari catatan harian yang dibuat saya dapat melihat bagaimana seseorang tersebut dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaannya”.

Pernyataan diatas diperkuat oleh kasubag TU yaitu Bapak H. Syafrizal, S. Ag yang menyatakan sebagai berikut:

“Pegawai yang telah melakukan pelatihan biasanya ada peningkatan terhadap kinerja yang dilakukan, peningkatan kinerja dari pegawai dapat dilihat dari laporan harian yang di buat setiap hari oleh pegawai . disanalah kita dapat menentukan adakah peningkatan kinerja terhadap pegawai atau tidak”.

Dari hasil wawancara diatas dapat penulis simpulkan bahwa kinerja dari seorang pegawai yang telah melakukan diklat ataupun pelatihan maka akan berbeda dengan SDM yang belum melakukan pelatihan, SDM yang telah meakukan pelatihan akan ada peningkatan terhadap kinerjanya. Peningkatan kinerja yang dilakukan dapat dilihat dari laporan harian yang dibuat setiap hari oleh pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten padang Pariaman.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman

- a. Faktor Pendukung
 - 1) Pengetahuan

Adapun hasil wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman Bapak Dr. H. Helmi, M. Ag yang mengatakan bahwa:

“Faktor yang mendukung seorang pegawai ditempatkan di suatu jabatan dapat dilihat dari pengetahuannya. pengetahuan maksudnya adalah pengetahuan pegawai tentang pekerjaan yang akan diembannya. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik maka tentunya akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya”.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung untuk menempatkan SDM sesuai dengan jabatannya dilihat dari faktor pengetahuan, faktor pengetahuan yang dimaksud yaitu pengetahuan tentang pekerjaan yang akan diembannya. Faktor pengetahuan sangat mempengaruhi proses penempatan seseorang. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya.

2) Skill

Adapun hasil wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman Bapak Dr. H. Helmi, M. Ag yang menyatakan bahwa:

“Skill yang dimiliki oleh seorang pegawai tentunya sangat mempengaruhi sebuah pekerjaan yang diemban oleh SDM tersebut, karena apabila seseorang mempunyai skill di suatu pekerjaan tersebut maka akan sangat gampang SDM tersebut menyelesaikan pekerjaan yang diemban. bidang pekerjaan yang diemban maka pekerjaan yang di kerjakan akan terasa mudah”.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa skill dari seseorang tentunya mempengaruhi pekerjaan yang diemban, apabila seseorang mempunyai skill dalam bidang tersebut contohnya

seperti dalam bidang IT maka pekerjaan yang menyangkut dengan IT akan terlaksana dengan mudahnya.

3) Kemampuan ataupun kemauan

Adapun hasil wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman Bapak Dr. H. Helmi, M. Ag yang menjelaskan sebagai berikut:

“Kemampuan yaitu menyangkut kualifikasi pendidikan dan sertifikat yang dimiliki. Tanpa kemauan kerja, walaupun seseorang itu mempunyai kemampuan, maka kinerja yang diembannya tidak akan sesuai dengan apa yang di harapkan”.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Tanpa kemampuan kerja maka seseorang tidak akan dapat melaksanakan pekerjaan yang di embannya. walaupun seseorang itu mempunyai kemampuan, maka kinerja yang diembannya tidak akan sesuai dengan apa yang di harapkan

b. Faktor penghambat

1) Jumlah SDM yang tersedia

Berikut hasil wawancara di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman dengan Bapak Dr. H Helmi, M. Ag yaitu:

“Faktor penghambat dari penempatan SDM disini yaitu ketersediaan SDM yang kurang. Apabila jumlah SDM yang tersedia kurang maka akan menghambat dari proses penempatan pegawai, karena masing-masing pegawai disini telah mendapatkan jabatannya masing-masing. Contohnya seperti bagian keuangan yang membutuhkan SDM yang agak banyak dan yang lebih handal untuk mengelola aplikasi-aplikasi yang dimiliki, tetapi dengan ketersediaan SDM yang kurang tidak akan bisa lagi ditambah SDM di bagian keuangan. Karena SDM yang berada di sini sudah mendapatkan jabatannya masing-masing”.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor penghambat dari penempatan SDM berbasis kompetensi adalah kekurangan SDM, karena keterbatasan SDM dibagian

keuangan mengakibatkan penyiapan laporan keuangan sering terlambat.

2) Kemampuan IT

Berikut hasil wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariama Bapak Dr. H. Helmi, M. Ag. Mengatakan bahwa:

“kemampuan IT sangat mempengaruhi dari kinerja seseorang, karena disini pada umumnya semua pekerjaan telah menggunakan IT semua, jadi jika seseorang kurang bisa dalam bidang IT maka akan berpengaruh terhadap kinerjanya”.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan dalam bidang IT juga sangat berpengaruh terhadap penempatan SDM karena, semua pekerjaan yang dilakukan telah menggunakan IT. Apabila seseorang tidak bisa dalam bidang IT maka akan berpengaruh besar terhadap pekerjaan yang diembannya.

3) Kemampuan dan Kemaun

Berikut hasil wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman Bapak Dr. H. Helmi, M. Ag yang menyatakan sebagai berikut:

“Tanpa kemauan kerja, walaupun seseorang itu mempunyai kemampuan, maka kinerja yang diembannya tidak akan sesuai dengan apa yang di harapkan”.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan dan kemauan juga sangat mempengaruhi dari penempatan kinerja, karena apabila seseorang mempunyai kemampuan atas pekerjaan yang di embannya akan tetapi kemauan untuk melaksanakannya kurang maka akan sangat berdampak kepada hasil kinerja yang diembannya.

C. Pembahasan

1. Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman

Menurut Siswanto 2000 dalam (Nenah Sunarsih 2018) Manajemen Sumber Daya manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) merupakan suatu proses pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun dimana proses pengambilan keputusan-keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen Sumber daya Manusia Berbasis Kompetensi terkait erat dengan serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenaga kerjaan secara optimal mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan (kompensasi dan kesejahteraan), dan pengembangan (karir, pendidikan dan pelatihan), serta termnasi untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan.

Beranjak dari filosofi dasar manajemen yang berbunyi *Te right Man In The Right Olace* yang artinya bahwa dalam menempatkan seseorang pekerja (pegawai) sesungguhnya harus sesuai dengan kemampuan dasar keahliannya. Beranjak dari filosofi tersebut maka kegiatan penempatan atau *Staffling* merupakan hal yang sangat krusal (penting) dalam manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi. Thohardi dalam (MHD. Doni Hadinata hlm, 24: 2012)

Prinsip pokok dari seluruh proses pengadaan pegawai adalah penempatan orang yang tepat pada waktu yang telah ditentukan. Berhasilnya suatu proses pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung dari unsur manusia yang memimpin dan melaksanakan tugas. Untuk menentukan jumlah personalia yang dibutuhkan agar dapat menyelesaikan pekerjaan, memerlukan konsep analisis beban kerja dan analisis pegawai. Analisi beban kerja bertujuan untuk menetapkan beberapa jumlah personalia yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan

beberapa jumlah tanggung jawab atau beban yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas.

Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman proses penerapan SDM berbasis kompetensi dimulai dari perekrutan, perekrutan yang dilakukan berdasarkan kebutuhan instansi, dahulunya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman proses perekrutan melalui pengangkatan dari data Base, terhitung dari berapa lama beliau mengabdikan. Sekarang ada dua macam proses perekrutan yang dilakukan, yang pertama melalui jalur umum yaitu tes CPNS dimana perekrutan dilakukan dengan usulan berdasarkan analisis jabatan (ANJAB) dan analisis jabatan beban kerja (ANJAB-BK). Dengan dikirimnya data-data kepegawaian ke pusat, orang pusatlah yang akan menentukan perekrutan. Yang kedua perekrutan honorer yaitu dilakukannya lewat *forto folio* yang diajukan ke pusat, barulah diproses oleh orang pusat.

perekrutan dilakukan tidak hanya terpaku dengan data-data atau ijazah yang dimilikinya saja, akan tetapi skill ataupun kemampuan dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh calon anggota baru juga sangat berpengaruh untuk dapat menunjang suatu kinerja.

Penerimaan calon pegawai baru dengan melihat skill atau kompetensi yang dimiliki agar dapat berkompetensi dalam menjalankan tugas, adapun Pegawai Negeri Sipil yang telah bekerja di kantor Kementerian Agama kabupaten padang pariaman telah menerapkan kompetensi yang dimilikinya. Seperti pada bagian keuangan salah satu kompetensi yang harus dimilikinya adalah administrasi tata kelola sendiri dan juga mampu mengelola aplikasi-aplikasi yang ada.

Untuk mengelola aplikasi-aplikasi yang ada pada bagian keuangan SDM harus memiliki kompetensi. Kompetensi yang dimaksud dalam uraian ini merupakan kemampuan individu yang berhubungan dengan kinerja superior dalam peran dan pekerjaan. Kompetensi meliputi

pengetahuan, keterampilan, intelektual, strategi atau kombinasi dari kegiatan yang mungkin diaplikasikan pada seseorang atau mungkin pada unit kerja.

Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman menguraikan arti kompetensi, yaitu kompetensi adalah kemampuan, keterampilan dan kecakapan seseorang dalam melaksanakan tugas ataupun pekerjaan sesuai dengan jabatan yang akan disandangnya dalam suatu organisasi. Tidak hanya sekedar kepandaian dan kemampuan yang dimiliki akan tetapi perilaku yang dimiliki juga bersangkutan dengan kompetensi pegawai dalam bekerja.

Kompetensi adalah kemampuan atau kombinasi pengetahuan yang dimiliki dan kemampuan dalam bidang karir tertentu yang dimiliki sehingga memungkinkan seseorang melakukan tugas atau fungsinya pada tingkat keahlian tertentu.

Faktor lain yang penulis melihat bahwa keberhasilan manajemen SDM berbasis kompetensi di Kantor Kementerian Agama Kabupate Padang Pariaman adalah dari segi penempatan pegawainya. Penempatan pegawai yang dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariamn dengan melihat skill ynung dikuasai.

Penempatan adalah penguasaan kembali seorang pegawai kepada pekerjaan barunya. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh menejer lini, penempatan SDM adalah memberi nasihat kepada menejer lini tentang kebijakan dan memberikan konseling kepada para pegawai. Penempatan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh menejer untuk menempatkan seseorang pada pekerjaan dan jabatan yang ada pada organisasi, karena peran seorang pegawai sangat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai sasaran, oleh sebab itu menejer sangat berperan penting dalam menempatkan posisi seorang pegawai ke posisi pekerjaan yang tepat agar dapat tercapai sasaran dari organisasi tersebut.

Penempatan SDM merupakan salah satu dari tugas departemen manajemen SDM. Penempatan yang tepat, merupakan faktor strategi bagi instansi yang hasilnya dapat dilihat dari kinerja pegawai maupun kinerja organisasi. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan SDM yang kompeten yang dibutuhkan pada suatu lembaga, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu lembaga tersebut dalam mencapai tujuan yang di harapkan.

Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman yang menjelaskan proses penempatan SDM Berbasis Kompetensi yaitu, Indikator yang mendasar seseorang ditempatkan pada suatu jabatan sebenarnya telah diatur didalam Analisis Jabatan (ANJAB). Anjab tersebut terdiri atas uraian jabatan dan syarat jabatan. Syarat jabatan itulah yang menjadi indikatornya seperti pangkat dan golongan serta berbagai kompetensi yang diatur untuk suatu jabatan.

Tidak hanya terlepas dari itu saja penempatan yang dilakukan juga dilihat berdasarkan pengetahuan, skill dan pengalaman dari seseorang, apabila seseorang yang telah berpengalaman dalam suatu pekerjaan maka akan sangat mudah orang tersebut untuk melaksanakan pekerjaan yang di embannya.

Adapun faktor lain agar manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi terlaksana dengan baik maka perlu diadakan penempatan SDM sesuai dengan keahlian ataupun kemampuan yang dimiliki sesuai dengan beban kerja yang akan dihadapi. Agar proses penempatan SDM terlaksana sebagai mana yang di inginkan, Kantor Kementerian Agama Kabupten Padang Pariaman harus mampu melihat dan menilai bahwa SDM yang akan ditempatkan di berbagai bidang harus berkompetensi dalam bidangnya.

Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman adapun cara yang dapat dilakukan untuk mengetahui SDM berkompetensi dalam

bidangnya yaitu dengan melihat kemampuan kualifikasi pendidikan dan sertifikat yang dimiliki, penilaian kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan juga dapat menilai bahwa SDM berkompetensi dalam bidang yang diembannya. Tidak hanya sekedar itu saja pengalaman kerja juga menjadi acuan untuk melihat apakah SDM itu berkompetensi atau tidak.

Adapun untuk meningkatkan kinerja dari SDM maka Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman melakukan diklat/pelatihan terhadap SDM. Pelatihan yang dilakukan berbagai macam diantaranya pelatihan di balai diklat, pelatihan yang dilakukan di balai diklat dalam jangka kurun waktu satu kali dalam empat tahun, selain itu adapun pelatihan yang dilakukan di kan kemenag sendiri. Setelah dilakukakannya pelatihan maka adanya peningkatan kinerja SDM di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman

Menurut Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama kabupaten padang Pariaman untuk melihat peningkatan kinerja dari SDM yang ada dilihat dari laporan harian. Laporan harianlah yang akan menentukan adakah peningkatan kinerja terhadap SDM atau tidak.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajmen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman

a. Faktor Pendukung

1) Pengetahuan

Dukungan dalam hal ini yaitu menyangkut dengan bagaimana penerapan manajmen SDM berbasis kompetensi berjalan sesuai dengan apa yang di harapkan. Pengetahuan dari SDM yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman sangat mempengaruhi dari penempatan SDM. Pengetahuan yang dimaksud

adalah pengetahuan tentang pekerjaan yang akan diemban oleh SDM tersebut.

Artinya dengan mengetahui tentang pekerjaan yang akan dikerjakan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya.

2) Skill

Faktor pendukung di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman selanjutnya yaitu mengenai skill. Skill yang dimiliki oleh seorang pegawai tentunya sangat mempengaruhi sebuah pekerjaan yang diemban oleh SDM tersebut, karena apabila seseorang mempunyai skill di suatu pekerjaan tersebut maka akan sangat gampang SDM tersebut menyelesaikan pekerjaan yang diemban.

3) Kemampuan ataupun kemauan

Selanjutnya faktor pendukung di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman yaitu mengenai kemampuan dan kemauan dari seseorang. Kemampuan yaitu menyangkut kualifikasi pendidikan dan sertifikat yang dimiliki. Tanpa kemauan kerja, walaupun seseorang itu mempunyai kemampuan, maka kinerja yang diembannya tidak akan sesuai dengan apa yang di harapkan.

b. Faktor penghambat

1) Jumlah SDM yang tersedia

Faktor penghambat dari penempatan SDM di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman yaitu ketersediaan SDM yang kurang. Apabila jumlah SDM yang tersedia kurang maka akan menghambat dari proses penempatan pegawai, karena masing-masing pegawai disini telah mendapatkan jabatannya masing-

masing. Contohnya seperti bagian keuangan yang membutuhkan SDM yang agak banyak dan yang lebih handal untuk mengelola aplikasi-aplikasi yang dimiliki, tetapi dengan ketersediaan SDM yang kurang tidak akan bisa lagi ditambah SDM di bagian keuangan. Karena SDM yang berada di sini sudah mendapatkan jabatannya masing-masing.

2) Kemampuan IT

kemampuan IT sangat mempengaruhi dari kinerja seseorang, karena pada umumnya semua pekerjaan telah menggunakan IT. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman faktor penghambat selanjutnya yaitu dilihat dari kemampuan IT, karena pada umumnya semua pekerjaan bersangkutan dengan IT. Apabila seseorang tidak bisa dalam bidang itu akan mempengaruhi kinerja dari SDM tersebut.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan observasi yang dilakukan dapat peneliti simpulkan bahwasanya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman telah menerapkan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi mulai dari perekrutan sampai kepada penempatan sumber daya manusia. Perekrutan yang dilakukan di kantor kementerian agama kabupaten padang pariaman melalui dua cara perekrutan, pertama perekrutan melalui jalur umum yaitu melalui tes CPNS dan yang kedua perekrutan dilakukan berdasarkan penerimaan tenaga honorer.

Penempatan yang dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman dengan melihat kemampuan atau skill yang dimiliki oleh SDM agar kemampuan yang dimiliki sesuai dengan beban kerja yang akan dilaksanakan.

Faktor pendukung dari Manajemen Sumber daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang pariaman adalah pengetahuan, skill dan juga kemampuan ataupun kemamuan yang dimiliki SDM. Selain faktor pendukung tentunya juga ada faktor penghambat dari keberhasilan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman faktor penghambat yang dimaksud adalah keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang tersedia dan juga kemampuan IT yang dimiliki oleh SDM yang ada.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman dapat mengatasi faktor penghambat dari keberhasilan program Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai dengan cara melakukan pelatihan-pelatihan terhadap pegawainya.

B. Saran

1. Kepala kantor

Teruslah membina pegawai, memberikan motivasi dan menjadi teladan bagi bawahannya agar pegawai dapat mencontohnya sehingga dengan begitu kedisiplinan akan meningkat

2. pegawai.

Dengan kualitas kerja yang baik diharapkan pegawai dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas dengan selalu mengasah keilmuannya dan mengasah keterampilan yang dimiliki. Terlebih tanggung jawab yang selalu diembannya setiap hari akan menjadikan tolak ukur ketika mengambil keputusan.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Bintoro, Daryanto. 2017. *Manajemen penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media
- Doni MHD Hadinata. 2012. *Analisis Penempatan Pegawai Pada badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indra Giri Hilir*. Skripsi
- Efendi Nur. 2015. *Pengembangan Sumber daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung*. (Jurnal Nimbar.Volum 31)
- Fahmi Irham. 2013. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: ALFABETA
- Hasibuan , M. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Haji Masagung.
- Hafulyon. Fitria Rahmi. 2015. *Manajemen Perkantoran*. STAIN Batu Sangkar: Lingkar Media Yogyakarta
- Herman. 2011. *Implementasi Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Solusi Proaktif Permasalahan SDM Aparatur*. (Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS Vol.5)
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktek*. Jakarta. Rajawali
- Karwati Euis. Donni Juni Priansa. 2016. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung. ALFABETA
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Bandung. PT Remaja Rosdakarya
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: ALFABETA CV
- Martoyo, M. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Moleong. J. L. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset
- Ningsih. 2019. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Skripsi
- Rachmawati Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Day Manusia*. Yogyakarta: C.V ANDI OFFSET
- Riani Asri Laksmi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu

- Sinambela, Lijan Poltak. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Membangun Tim Kerja yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja)*: Jakarta. Bumi aksara
- Sunjata Alex. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*. Semarang: Amik JTC
- Sutrisno Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Group
- Susanto Ahmad. 2018. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya)*. Depok: Prenada Media Group
- Sunarsih Nenah. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi: Strategi Meningkatkan Daya saing Perusahaan*. (Jurnal Akrab Juara)
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALVABETA CV
- _____. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: ALFABETA
- Uniaty. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (Studi Kasus Bagian Perlengkapan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan)*. (skripsi Uniaty)
- Yuniarsih Tjutju, Suwatno. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: ALFABETA AC
- Wijaya david. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Kompetensi Guru dalam Rangka Membangun Keunggulan Bersaing Sekolah*. (Jurnal)