

## **PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI GUNA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DAN DOSEN POLITEKNIK PERKERETAAPIAN INDONESIA**

Dedik Tri Istiantara, Email: dedik@ppi.ac.id

Program Studi Manajemen Transportasi Perkeretaapian, Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun

### **ABSTRAK**

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu ilmu dalam mengatur tenaga kerja (SDM) agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan dari suatu organisasi. Politeknik Perkeretaapian Indonesia sebagai salah satu lembaga pendidikan tinggi yang dibentuk untuk menyiapkan SDM yang unggul di bidang perkeretaapian. Politeknik Perkeretaapian Indonesia melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan. Kompetisi penyiapan SDM yang semakin tajam tersebut memberikan implikasi pada organisasi institusi Politeknik Perkeretaapian Indonesia untuk melakukan perubahan yang berorientasi pada kualitas dengan memberikan motivasi kepada para pegawai dan dosen untuk lebih giat bekerja secara profesional. Harapannya adalah pegawai akan lebih meningkatkan kinerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Akan tetapi kenyataannya adalah model manajemen yang sudah ada sebelumnya belum mampu meningkatkan kinerja pegawai dan dosen. Hal tersebut terbukti bahwa berdasarkan data yang didapat dari Kasubag Kepegawaian pada bulan April 2019 bahwa dari 150 pegawai sekitar 25 pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki, sehingga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap hasil kinerja pegawai. Disamping itu beberapa dosen kurang termotivasi untuk melakukan Tri Darma Perguruan Tinggi, seperti pengabdian masyarakat, dan penelitian. Dalam penelitian ini peneliti ingin mengembangkan model manajemen MSDM guna meningkatkan kinerja pegawai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Research & Development (R&D). Hasil penelitian Model Manajemen MSDM berbasis kompetensi mampu meningkatkan kinerja dosen dan pegawai untuk lebih produktif.

**Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompetensi, Kinerja**

### **ABSTRACT**

*Human resource management is one of the sciences in managing the workforce (HRD) to be effective and efficient in helping to realize the goals of an organization. The Indonesian Railway Polytechnic as one of the higher education institutions formed to prepare superior human resources in the field of railways. The Indonesian Railway Polytechnic makes various efforts in improving the quality of education quality. The increasingly sharp HRD preparation competition has implications for the Indonesian Railways Polytechnic institutional organization to make quality-oriented changes by motivating employees and lecturers to work harder in a professional manner. The hope is that employees will further improve performance in accordance with predetermined standards. However, the reality is that the existing management model has not been able to improve the performance of staff and lecturers. This is evident that based on data obtained from the Head of Personnel in April 2019 that of 150 employees around 25 employees who work are not in accordance with the field of expertise owned, thus providing a significant influence on employee performance results. Besides that, some lecturers are less motivated to do Higher Education Tri Darma, such as community service and research. In this study, researchers wanted to develop a HR management model to improve employee performance. The method used in this research is Research & Development (R&D). The results of research on competency-based HRD Management Model can improve the performance of lecturers and staff to be more productive.*

**Kata Kunci: Human Resource Management, Competence, Performance**

## 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari kata manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen adalah seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Unsur manusia yang merupakan salah satu unsur sumber daya berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut MSDM yang merupakan terjemahan dari man power manajemen. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia. Senada dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Agistian (2016) yang mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mengatur pengelolaan unsur manusia dalam sebuah organisasi berguna untuk meningkatkan kinerja baik secara kualitas maupun kuantitas. Sejalan dengan hal tersebut, Ikhsan (2016) menyatakan bahwa pengaturan yang dilakukan oleh MSDM

adalah untuk memperoleh hasil yang efektif dalam rangka mencapai tujuan.

Hal ini sangat terasa secara langsung di saat manusia itu selesai melaksanakan pekerjaannya. Dalam mewujudkan tujuannya, setiap manusia bekerja dengan melibatkan aspek fisik dan aspek mental. Aspek tenaga seperti aktivitas yang dilakukannya dalam mewujudkan tujuan tersebut dan aspek mental, yaitu sesuatu yang muncul dalam diri bahwa apa yang dilakukannya akan berhasil dengan baik. Aspek mental atau kepercayaan diri yang dimaksud sering disebut dengan istilah motivasi.

Agar sebuah pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan serius dan sempurna, diperlukan motivasi yang kuat dalam diri seorang pekerja. Maksudnya, sebelum seseorang melakukan pekerjaannya, telah dilakukan pemilihan, yaitu pekerjaan yang mana harus dikerjakan terlebih dahulu. Dengan demikian, pekerja tersebut akan berusaha sekuat tenaganya menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan sempurna. Selain itu, seseorang bekerja atau mau melaksanakan pekerjaannya dikarenakan di dalam dirinya lahir pikiran bahwa dari pekerjaan.

Hal tersebut senada dengan penelitian yang dikemukakan oleh Masrurroh (2013) mengemukakan bahwa motivasi dikatakan sebagai kebutuhan primer yang menimbulkan semangat kerja atau dorongan kerja. Motivasi dapat melatarbelakangi seorang individu untuk berbuat mencapai tujuan tertentu.

Sering seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya lahir konflik-konflik kecil. Bila konflik kecil tersebut tak cepat diselesaikan maka konflik tersebut semakin besar dan juga berdampak terhadap terganggunya kinerja. Konflik dapat terjadi dalam hubungan dua orang atau lebih yaitu adanya perbuatan yang bertentangan sehingga salah satu dari mereka merasa terganggu

kinerjanya. Sebuah konflik dapat berakibat positif dan dapat pula berakibat negatif. Konflik berdampak positif jika perbedaan itu dapat ditangani dengan baik sehingga menjadi energi yang kemudian menghasilkan kinerja yang baik. Begitu juga sebaliknya, sebuah konflik dapat berakibat negatif jika perbedaan antar sesama karyawan tersebut dijadikan alat untuk memecah belah kesatuan organisasi sehingga kinerja dapat bernilai rendah. Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang

## 1.2 Metode Penelitian

Desain dalam penelitian ini adalah penelitian pengembangan R&D, yaitu metode untuk mengembangkan dan menguji suatu produk penelitian. Produk penelitian adalah berupa panduan model dan model pelatihan berbasis kompetensi. Prosedur penelitian yang digunakan adalah menggunakan teori Barg and Gall (2003), namun penulis melakukan modifikasi dan penyederhanaan langkah-langkah penelitian menjadi 4 tahapan penelitian, diantaranya adalah (1) tahapan pendahuluan, (2) tahap pengembangan, (3) uji coba, dan (4) implementasi.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung di lapangan dalam bentuk data kualitatif yang meliputi ucapan lisan dari beberapa informan yang terdiri dari pegawai dan dosen Politeknik Perkeretaapian Indonesia, Pimpinan dan Kasubag Kepegawaian.

Selanjutnya data yang diperoleh adalah data sekunder untuk melengkapi data primer dalam bentuk dokumen dokumen

baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

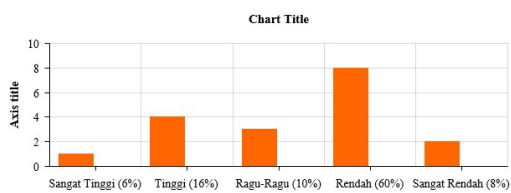
Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan atau organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan dunia kerja yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi, institusi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

seperti daftar kepegawaian dan dosen PPI Madiun, daftar hadir pegawai, struktur organisasi kepegawaian PPI Madiun, struktur penggajian, foto-foto dan catatan-catatan yang bisa dijadikan sumber data.

## 2. Hasil Penelitian

Aspek motivasi dalam peningkatan kinerja pegawai sangat penting untuk diterapkan sebelum diterapkan model pengembangan MSDM berbasis kompetensi. Dalam penelitian ini terbagi 5 (lima) alternatif jawaban yaitu sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Pada aspek motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas sebelum diterapkannya model pengembangan MSDM berbasis kompetensi, berdasarkan alternative jawaban dengan jumlah pertanyaan 25 pertanyaan maka skor maksimal ( $5 \times 25 = 125$ ) dan skor minimal ( $1 \times 25 = 25$ ). Responden sebanyak 50 pegawai. Sekitar 3 pegawai (6%) menyatakan bahwa masih sangat tinggi motivasinya untuk meningkatkan kinerja demi masa depan, 8 pegawai (16%)

menyatakan bahwa minat dan motivasi bekerja pada pilihan tinggi, dan 5 pegawai (10%) menyatakan mereka ragu-ragu/sedang, sekitar 30 pegawai (60%) menyatakan bahwa minat dan motivasi bekerja mereka rendah dan 4 pegawai (8%) menyatakan minat dan motivasi mereka bekerja sangat rendah. Berikut grafik dari hasil deskripsi statistic:



Grafik 1 Minat dan Motivasi Bekerja (Sebelum)

Wawancara yang dilakukan pada penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in depth interview*) dengan metode *semistructured interviews* (wawancara semi terstruktur). Wawancara semi terstruktur dilakukan dengan cara mewawancarai secara langsung dan mendalam dengan pertanyaan pertanyaan yang telah disiapkan melalui panduan wawancara dan pertanyaan pertanyaan spontan yang dikembangkan berdasarkan jawaban yang diberikan informan atau situasi yang ada di lapangan, kepada pihak yang terlibat dan terkait langsung guna mendapatkan penjelasan yang lebih mendalam tentang kondisi dan situasi yang sebenarnya.

Pada penelitian ini pemilihan informan menggunakan metode *purposive sampling* dan dipadukan dengan metode *snowball sampling*. Wawancara dilakukan pada rentang waktu Mei-Juni 2019, dengan informan para pelaksana dan pejabat di bidang kepegawaian pada Politeknik Perkeretaapian Indonesia. Adapun informan pada penelitian ini adalah :

Tabel 1. Informan Penelitian

No	Nama Informan	Jabatan
----	---------------	---------

1	Jamaludin	Direktur Politeknik Perkeretaapian Indonesia
2	Akhwan	Kepala Kepegawaian Politeknik Perkeretaapian Indonesia
3	Ependi	Kasubag Ketarunaan dan Akademik

Metode selanjutnya adalah metode dokumentasi. Pemilihan metode ini didasari oleh aktivitas di Politeknik Perkeretaapian Indonesia yang banyak ditentukan oleh regulasi, legislasi, politik dan kebutuhan sosial. Metode dokumentasi dilakukan dengan membaca, mempelajari dan mengkaji berbagai dokumen peraturan perundang-undangan, data-data kepegawaian, dan dokumen-dokumen lain yang terkait dengan manajemen PNS yang diperoleh selain dari informan penelitian.

Tahapan pertama adalah pengumpulan data dari lapangan dimana apabila data yang diperlukan belum mencukupi maka dapat menambahkan dengan menambah informan sampai data dirasa cukup. Tahap kedua yaitu proses reduksi kumpulan-kumpulan data menjadi bagian-bagian yang lebih kecil untuk mempertegas, menitikberatkan, membuang hal-hal yang tidak penting sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan dengan mudah. Proses reduksi data dapat dilakukan berulang kali. Tahap ketiga adalah penyajian data dimana dalam tahapan ini dilakukan pengorganisasian informasi secara sistematis, penggabungan dan merangkai keterkaitan antar data, menggambarkan proses serta fenomena yang ada di objek penelitian. Tahap keempat ialah proses penyajian data sehingga peneliti dapat menginterpretasikan data yang diperoleh dalam proses penelitian. Tahap kelima merupakan tahapan penutup. Tahapan ini adalah penggambaran kesimpulan dari keseluruhan penelitian, kesimpulan ini terkait dengan interpretasi

dari tahap keempat serta mencakup semua tahapan yang lainnya (Yin, 2011).

Proses rekrutmen dan seleksi adalah sebuah proses untuk menemukan dan atau menarik kandidat karyawan ke dalam suatu posisi kerja (Dessler, 2015). Sedarmayanti (2016) berpendapat bahwa seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan (Sedarmayanti, 2016). MSDM berbasis kompetensi dalam proses rekrutmen dan seleksi didefinisikan sebagai sebuah metode untuk melakukan pemilihan kandidat secara tepat dan efektif melalui penilaian kesesuaian kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk meraih tujuan dan visi misi organisasi dengan kompetensi yang dimiliki oleh pelamar (Azmi, 2010). Hal ini sesuai pendapat Chan (2006) dimana calon karyawan harus menunjukkan kompetensi yang sesuai dengan kompetensi inti organisasi (Chan, 2006).

Proses rekrutmen dan seleksi (yang terkait secara langsung dengan aktivitas perencanaan SDM) secara normatif telah memenuhi prinsip-prinsip MSDM berbasis kompetensi yang dibuktikan dengan adanya seleksi kompetensi dasar, seleksi kompetensi bidang dan seleksi lain (seperti tes kesehatan, psikotes dan tes lain apabila diperlukan) dimana kompetensi menjadi syarat utama yang menentukan lolos tidaknya seorang pelamar menjadi karyawan di Politeknik Perkeretaapian Indonesia, terutama dengan adanya seleksi kompetensi bidang yang mengukur kesesuaian kompetensi pelamar dengan tugas jabatan yang akan dilamarnya. Akan tetapi karena belum pernah dilakukannya proses rekrutmen dan seleksi pegawai di PPI, sulit untuk melihat kelebihan maupun kelemahan atau kekurangan dalam proses rekrutmen dan seleksi ini utamanya dalam konteks pelaksanaan MSDM berbasis kompetensi.

Pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Direktur Politeknik Perkeretaapian Indonesia dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, baik diklat formal maupun non formal. Diklat formal dilakukan melalui pemberian ijin belajar dan tugas belajar, sedangkan diklat non formal melalui pelaksanaan diklat manajerial, diklat teknis dan fungsi.

Hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan adalah masih belum dipahaminya makna pengembangan kompetensi oleh pegawai. Sebagian hanya menganggap program diklat syarat formalitas atau sebagai kewajiban semata, Bapak Jamaludin menjelaskan sebagai berikut:

“Misalkan diklat. Untuk pejabat struktural diwajibkan mengikuti diklat kepemimpinan, akan tetapi peserta diklat sendiri banyak yang menganggap diklat itu sekedar kewajiban bukan kebutuhan. Istilahnya mungkin mereka sekedar menggugurkan kewajiban.”

Para pemangku kepentingan terkait manajemen SDM organisasi sektor publik sebetulnya menyadari akan pentingnya suatu kegiatan pengembangan kompetensi, akan tetapi hambatan-hambatan berupa ketersediaan anggaran dan infrastruktur menjadi sebuah kendala yang kadang menyebabkan pelaksanaan program pengembangan kompetensi menjadi kurang berjalan baik.

Selain biaya dan infrastruktur, kondisi di dalam internal organisasi juga dapat menjadi penghambat. Pelaksanaan program diklat yang menyebabkan pegawai harus meninggalkan pekerjaan sehari-harinya seringkali menyebabkan pimpinan unit organisasi tidak memberikan ijin bagi seorang pegawai untuk mengikuti diklat. Kondisi ini digambarkan oleh Bapak Ependi berikut ini:

“pimpinan terkadang tidak mengizinkan yang bersangkutan untuk mengikuti diklat,

“mungkin karena selain biaya, masih dibutuhkan tenaganya untuk menyelesaikan tugas”

Pengembangan model manajemen MSDM berbasis kompetensi meliputi 3 aspek fungsi manajemen, diantaranya adalah sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan

Dalam aspek perencanaan ini dilakukan melalui proses, yaitu 1) mengidentifikasi analisis kebutuhan kepegawaian, 2) merumuskan standar kinerja kepegawaian, 3) mendesain pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, 4) mendesain standar penilaian kinerja pegawai 5) pengorganisasian pegawai sesuai dengan bidang kompetensi yang dikuasai, 6) perencanaan sosialisasi penduan model manajemen MSDM berbasis kompetensi.

Langkah awal dalam pengembangan model manajemen MSDM di Politeknik Perkeretaapian Indonesia, yaitu dengan mengidentifikasi analisis kebutuhan kepegawaian. Proses identifikasi ini dilakukan di lingkungan Politeknik Perkeretaapian Indonesia dengan dilakukan observasi di lapangan pada bulan April 2019. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan bahwa manajemen MSDM yang ada sebelumnya belum optimal dan belum berjalan dengan efektif. Sehingga model manajemen perlu dikembangkan dan disesuaikan dengan visi dan misi Politeknik Perkeretaapian Indonesia.

#### 3. Pelaksanaan

Pelaksanaan pengembangan manajemen MSDM berbasis kompetensi di Politeknik Perkeretaapian Indonesia dapat dilihat dari proses perekrutan pegawai. Proses perekrutan dapat dilihat dari rumusan-rumusan standar kebutuhan di lapangan, tujuan yang akan dicapai, strategi atau metode proses perekrutan yang digunakan, media dan sarana perekrutan pegawai serta

kegiatan evaluasi kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan dan kinerja pegawai di Politeknik Perkeretaapian Indonesia. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala Subbagian Kepegawaian, Bapak Akhwan yang mengemukakan bahwa:

“kegiatan perekrutan pegawai baru hanya mengacu pada kebutuhan dalam jangka pendek dan hanya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan saat itu, sehingga hasil yang diperoleh lebih domain pada asas kebutuhan sesaat, sehingga kompetensi yang diharapkan belum maksimal”.

Hal tersebut diatas juga diperkuat dengan hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan pada salah satu pegawai PPI, atas nama Lia yang menyatakan bahwa:

“saya sangat susah menyesuaikan kemampuan saya dengan kewajiban yang harus saya laksanakan di kantor, dikarenakan jurusan saya adalah kebidanan akan tetapi penempatan saya di bagian Umum”.

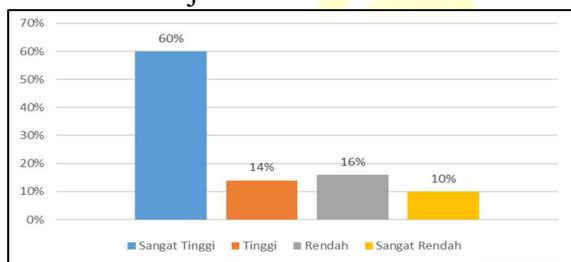
Dilihat dari pola replacement atau penempatan pegawai yang sudah diterapkan di Politeknik Perkeretaapian Indonesia yang masih belum efektif dan optimal, yang mana pelaksanaan penempatan masih domain pada factor random saja sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen MSDM di Politeknik Perkeretaapian Indonesia masih belum efektif dan optimal.

#### 4. Evaluasi

Proses evaluasi untuk mengukur keberhasilan kinerja pegawai dilakukan dengan melakukan melalui standar penilaian hasil kinerja pegawai guna mengetahui hasil kinerja pegawai. Dan dilakukan monitoring dari penjaminan mutu berupa kuisionair kepada pegawai untuk mengetahui tingkat kesulitan dalam melaksanakan tugas kepegawaian dan untuk mengetahui keoptimalan pegawai dalam menjalankan tugas.

Model Final Manajemen MSDM Berbasis Kompetensi di Politeknik Perkeretaapian Indonesia

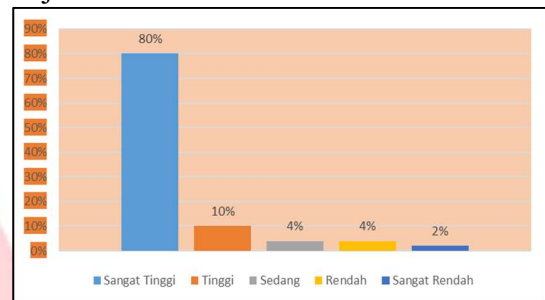
Penerapan model manajemen MSDM berbasis kompetensi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai Politeknik Perkeretaapian Indonesia. Penelitian ini terdapat 25 items pernyataan dengan 5 alternatif jawaban. Maka skor ideal maksimal ( $5 \times 30 = 125$ ) dan skor minimal ( $1 \times 25 = 25$ ). Sehingga di dapatkan responden sebanyak 30 pegawai (60%) memiliki motivasi sangat tinggi untuk bekerja, 7 pegawai (14%) memiliki motivasi tinggi bekerja dengan tinggi, 8 pegawai (16%) memiliki motivasi bekerja rendah, dan 5 pegawai (10%) memiliki motivasi beibekerja sangat rendah. Berikut grafik distribusi skor dari aspek motivasi bekerja:



Grafik 2 Motivasi Bekerja (Sesudah)

Selanjutnya, Penerapan model manajemen MSDM berbasis kompetensi dapat meningkatkan kinerja pegawai di PPI Madiun. Penelitian ini terdapat 10 items pernyataan dengan 5 alternatif jawaban, maka skor maksimal adalah ( $5 \times 10 = 50$ ) dan skor minimal ( $1 \times 10 = 10$ ). Sehingga di dapatkan responden sebanyak 40 pegawai (80%) memiliki kepercayaan diri dan kepuasan sangat tinggi dalam bekerja di PPI, 5 pegawai (10%) memiliki kepercayaan diri dan kepuasan tinggi dalam bekerja, 4 orang (4%) memiliki rasa percaya diri dan puas dengan kinerja sedang di PPI, 2 pegawai (4%) memiliki rasa percaya diri rendah dalam bekerja, dan 1 pegawai (2%) memiliki rasa percaya diri sangat rendah dalam bekerja. Berikut grafik distribusi skor dari aspek rasa

percaya diri pegawai dalam meningkatkan kinerja:



Grafik 3 Rasa Percaya diri (Self Confidence) Bekerja (Sesudah)

### 5. Deskripsi Komponen-Komponen Model Manajemen MSDM Berbasis Kompetensi

Model pengembangan manajemen MSDM berbasis kompetensi guna meningkatkan kinerja pegawai PPI Madiun yang di gambarkan di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### 5.1 Tahap Perencanaan

Pada tahap perencanaan ada beberapa langkah yang di lakukan yaitu diantaranya adalah: 1) mengidentifikasi analisis kebutuhan kepegawaian, 2) merumuskan standar kinerja pegawai yang dijadikan acuan kerja, menganalisa kebutuhan untuk sebuah posisi jabatan, membuat acuan standar perekrutan pegawai, merumuskan standar pelatihan atau diklat kompetensi pegawai.

#### 5.2 Tahap Pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan ini adalah pengimplementasian standar kinerja kepegawaian, penggunaan standar kinerja kepegawaian yang disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai, dan melaksanakan rancangan diklat atau pelatihan kompetensi pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai. Adapaun dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dengan mengaplikasikan fungsi manajemen dalam mengontrol kinerja pegawai.

### 5.3 Tahap Evaluasi

Evaluasi pembelajaran yang digunakan untuk mengukur keberhasilan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara mereview kinerja pegawai memonitoring kinerja pegawai dengan menggunakan penilaian kinerja (performance appraisal) atau yang disebut dengan tinjauan kinerja,

## 6. Kesimpulan dan Saran

### 6.1 Kesimpulan

1. Keberhasilan suatu organisasi publik sangat ditentukan oleh kinerja yang ditunjukkan oleh organisasi publik sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan misinya. Oleh karena itu penilaian suatu kinerja terhadap organisasi publik merupakan suatu yang sangat urgen. Melalui kinerja inilah dapat dilihat, apakah organisasi publik memenuhi harapan atau tidak kepada para pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

2. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Untuk memberikan gambaran lebih rinci dan komprehensif tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *performance* atau kinerja, yaitu :

- a) Variabel Individu : meliputi kemampuan, keterampilan, mental fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografi (umur, asal – usul, jenis kelamin),
  - b) Variabel Organisasi : meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan, Variabel Psikologis: yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.
3. Ada 4 (empat) dimensi yang dapat dijadikan tolak ukur menilai kinerja, yaitu:
- a. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan;

evaluasi kinerja. Kegiatan ini merupakan upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas pegawai. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan metode fair yang ahrus memperhatikan sasaran kinerja, sasaran penilaian yang disepakati bersama.

- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan;
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu waktu kerja efektif : jam kerja hilang;
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

### 6.2 Saran

1. Perlu dilakukan penelitian lanjutan berkaitan dengan kompetensi-kompetensi apa yang ingin dihasilkan dari Politeknik Perkeretaapian Indonesia sehingga antara input dan output SDM bisa selaras.

### Daftar Pustaka

- Dyah Kusumastuti. *Reformasi Birokrasi dengan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. Jurnal Administrasi Pemerintah Daerah*. Vol.1, No. 14 Tahun 2010.
- Erisman Afri, Ety Ariny. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Prespektif Managerial dan Sosial*. Yogyakarta: Depublish, 2015.
- Gaol, Jimmy L. *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2014.
- Handoko, Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 2014.
- Maya (2012). *Penilaian Kinerja Berdasarkan Kompetensi. Jurnal Kajian Ilmiah Psikologi*. Vol 1(2).
- Onsardi (2017). *The Effect of Compensastion, Empowerment, and*



- Job Satisfaction on Employee Loyalty. International Journal of Scientific Research and Management. Vol 5(1790-7999).*
- Parmin (2014). *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja. Jurnal Fokus Bisnis. Vol. 14(2:103).*
- Wicaksono, Y.S (2016). *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kinerja Karyawan. Jurnal Bisnis dan Manajemen. Vol.1. No 3.*
- Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Kelima. Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2016.*



POLITEKNIK PERKERETAAPIAN INDONESIA