

**ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS  
KOMPETENSI DALAM KINERJA KARYAWAN DI PDAM  
TIRTANADI MEDAN**

Oleh:

Rismawati Manurung <sup>1)</sup>

Harlia Ardila <sup>2)</sup>

Jonner Lumban Gaol <sup>3)</sup>

Novia Ruth Silaeen <sup>4)</sup>

Universitas Darma Agung, Medan <sup>1,2,3,4)</sup>

E-mail:

[manurungrisma47@gmail.com](mailto:manurungrisma47@gmail.com) <sup>1)</sup>

[harliaardilaa64@gmail.com](mailto:harliaardilaa64@gmail.com) <sup>2)</sup>

[jonnerlumbangaol120@gmail.com](mailto:jonnerlumbangaol120@gmail.com) <sup>3)</sup>

**ABSTRACT**

*Competency-based human resource management is the management of human resources or employees who have the ability and knowledge of good quality, where these employees can carry out and complete work in accordance with the allotted time and have high responsibility for their performance, as well as employees in the regional drinking water company (PDAM) Tirtanadi Medan always completes the workload given with high responsibility. The purpose of the research conducted by the author is to find out how competency-based human resource management works in employee performance at the regional drinking water company (PDAM) Tirtanadi Medan. Based on the results of research conducted by the author, competency-based human resource management in employee performance has provided good achievements for the company. The performance of employees owned by human resources or employees at the company is already a good performance and in accordance with the company's operating standards (SOP) set by the company. Where every service provided by employees is good and excellent service for every consumer and customer. With good and excellent service provided to consumers or customers and good employee performance and according to the standards set by the company, the welfare of employees is increasing and the satisfaction received by customers is also increasing as well.*

**Keywords:** *Human Resource Management, Competency Based, and Employee Performance*

**ABSTRAK**

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi adalah pengelolaan sumber daya manusia atau karyawan yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang memiliki kualitas yang baik, dimana karyawan tersebut dapat melakukan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan dan memiliki tanggungjawab yang tinggi terhadap kinerjanya, begitu pula pada karyawan di perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtanadi Medan selalu menyelesaikan beban pekerjaan yang diberikan dengan penuh tanggungjawab yang tinggi. Tujuan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah untuk mengetahui bagaimana manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtanadi Medan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis, maka manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam kinerja karyawan sudah memberikan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Kinerja karyawan yang dimiliki oleh sumber daya manusia atau karyawan pada perusahaan tersebut sudah merupakan kinerja yang baik dan sesuai dengan standart operasi perusahaan (SOP)

yang ditetapkan perusahaan. Dimana setiap pelayanan yang diberikan oleh karyawan adalah pelayanan yang baik dan prima bagi setiap konsumen dan pelanggan. Dengan adanya pelayanan baik dan prima yang diberikan kepada konsumen atau pelanggan dan kinerja karyawan yang baik serta sesuai standart yang ditetapkan perusahaan, maka kesejahteraan pada karyawan semakin meningkat dan juga kepuasan yang diterima pelanggan semakin meningkat juga.

**Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Berbasis Kompetensi, dan Kinerja Karyawan**

## 1. PENDAHULUAN

Pada dasarnya, perusahaan akan berkembang dan berjalan dengan baik jika di dalam perusahaan tersebut terdapat sumber daya manusia atau karyawan yang berpotensi dengan baik untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan. Yang dimana penilaian terhadap produktivitas kinerja, membuat nilai terhadap perusahaan tersebut semakin baik dan meningkat. Pada saat dilakukannya perekrutan atau seleksi karyawan yang berlangsung, perusahaan akan memilih dan menetapkan orang-orang yang berkompentensi baik dan yang memang sedang dibutuhkan dan diharapkan perusahaan untuk kelangsungan kerja yang baik diperusahaan tersebut. Sumber daya manusia adalah serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan (calon pegawai, pegawai dan pensiunan) secara optimal mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan (kompensasi dan kesejahteraan) dan pengembangan, (karir, pendidikan, dan pelatihan) untuk mencapai tujuan organisasi (memelihara dan

meningkatkan performansi). Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan diaktualisasikan dalam kehidupan, serta merupakan karakteristik dasar manusia yang dari pengalaman nyata (nampak dari perilaku) ditemukan mempengaruhi atau dapat dipergunakan untuk memperkirakan (tingkat) perfonmansi di tempat kerja atau kemampuan mengatasi persoalan pada suatu instansi atau perusahaan tertentu.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) adalah serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan secara optimal mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan dan pengembangan dengan memanfaatkan informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan tingkat kompetensi individu secara terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan dari latar belakang yang sudah dijelaskan, maka penulis melakukan penelitian di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan. Yang dimana perusahaan ini bergerak dalam bidang pelayanan

perusahaan air minum. Operasi kerja dan kinerja yang diterapkan perusahaan ini sudah berjalan dengan baik, tetapi terdapat juga permasalahan yang muncul pada perusahaan, permasalahan yang terjadi adalah bagaimana kinerja pegawai untuk kepuasan pelanggan dan strategi yang digunakan pegawai untuk proses kinerja yang diterapkan berdasarkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum. Penguraian di atas menjelaskan bahwa berdasarkan latar belakang diatas yang sudah diuraikan, maka dapat diambil dan dirumuskan rumusan masalah dalam hal ini adalah sebagai berikut; “*Bagaimana manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan?*”. Tujuan dari penelitian yang dilakukan penulis adalah untuk mengetahui bagaimana pelayanan karyawan terhadap pelanggan dan tingkat kinerja pegawai yang diberikan oleh pegawai kepada konsumen.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

Manajemen SDM berbasis kompetensi dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai rekrutmen sampai dengan pensiun di mana proses

pengambilan keputusan keputusan organisasi didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Siswanto, 2003). Dengan demikian, manajemen SDM berbasis kompetensi adalah dapat dikatakan sebagai sebuah aplikasi dari seperangkat kompetensi yang telah didesain oleh organisasi (manajer SDM) untuk mencapai suatu kesuksesan kinerja dan hasil yang juga relevan terhadap strategi perusahaan atau organisasi. Ini berarti dapat dikatakan sebagai cara mengidentifikasi bagaimana kinerja yang berkaitan dengan hasil organisasi dan memetakan strategi perusahaan atau organisasi untuk menerapkannya ke seluruh karyawan dan pegawai yang ada pada perusahaan atau organisasi. Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dapat juga dikatakan sebuah proses pengelolaan pada sumber daya manusia yang telah dimiliki oleh suatu perusahaan yang didasarkan pada segala kompetensi atau kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan pada perusahaan. Dengan melalui adanya pendataan yang dilakukan secara spesifik bagi setiap karyawan perusahaan, sistem manajemen berbasis kompetensi akan mampu membuat karyawan memiliki sebuah arahan yang semakin jelas akan pengembangan terhadap kinerjanya. Artinya dalam sebuah perusahaan juga

memberikan dukungan bagi setiap perkembangan karir akan karyawannya sehingga akan memicu komitmen karyawan yang akan semakin lebih baik. Pada manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dapat dikatakan mampu memberikan sebuah hasil dan pencapaian yang sesuai dengan sasaran dan tujuan awal pada perusahaan dengan standart kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pada manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi terdapat juga karakteristik dari manajemen SDM tersebut yang dimana diantaranya adalah sebagai berikut ini. Karakteristik manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi adalah dimana sumber daya manusia atau karyawan selalu fokus kepada tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan, sehingga dimana seluruh karyawan pada perusahaan tersebut dapat memperoleh pencapaian seperti yang sudah direncanakan dan ditetapkan ditahap awalnya dengan cara etos kerja yang berkualitas direferensikan kepada setiap karyawan yang lainnya sehingga dapat tercipta sebuah persaingan yang masih tetap sehat. Perumusan kompetensi dalam suatu perusahaan tertuang dalam kamus kompetensi secara sederhana, yang dimana kamus kompetensi adalah sejenis daftar atau list jenis, definisi, dan deskripsi kompetensi untuk setiap tingkat jabatan

disetiap divisi. Kompetensi yang dimaksud adalah terdiri dari dua jenis komepetensi anantara lain adalah kompetensi manajerial dan kompetensi teknis. Kompetensi manajerial adalah disebut juga dengan *soft skill* yang berkaitan dengan kemahiran atau kemampuan seseorang dalam mengelola orang lain, salah satu contoh dari kompetensi ini adalah kepemimpinan, kerja tim, komunikasi, *problem solving* dan lain sebagainya. Sedangkan kompetensi teknis adalah hamper serupa dengan hard skill, yang mana dapat disebutkan sebagai salah satu contoh kempetensi teknis yaitu kemampuan mengoperasikan computer, programming, desain, dan lain sebagainya yang masih dapat dikatakan sebagai contoh dari kompetensi teknis tersebut. Kamus kompetensi pada suatu perusahaan adalah sangat penting bagi HRD perusahaan tersebut, karena dapat membantu HRD dalam proses melakukan rekrutmen, penilaian kinerja, dan dapat digunakan sebagai manajemen suksesi. Semua daftar kompetensi yang telah dibuat sebelumnya akan dicocokkan dengan kondisi karyawan dan pegawai saat ini sehingga didapatkan suatu kesimpulan mengenai hal perkembangan dari karyawan, dan dapat disimpulkan bahwa sangat erat kaitannya dengan pencalonan karyawan yan telah direkrut untuk mengisi posisi-posisi penting dalam perusahaan. Didalam

perusahaan kamus kompetensi juga harus disusun dengan melalui beberapa tahap atau bagian yang dapat mendukung kompetensi perusahaan, yang dimana tahapan penyusunannya itu dengan cara memahami tujuan yang akan dilakukan oleh perusahaan yang tangani oleh HRD, HRD melakukan riset untuk mengetahui dan memahami kerja divisi lainnya pada perusahaan, tidak lupa juga dengan cara menentukan kompetensi dari data dan informasi riset yang telah dilakukan oleh HRD, setelah menentukan kompetensi akan dilanjutkan dengan implementasi. Yang dimana HRD akan mengimplementasikan semua daftar kompetensi yang sudah ada, serta melakukan tinjauan kompetensi yang dibutuhkan dari setiap posisi dan membandingkannya dengan kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang harus dipertanggung jawabkan pada perusahaan. Peninjauan berkala juga berguna untuk memastikan bahwa tidak ada kompetensi yang terlewatkan bahkan barang satu pun pada tahap penyusunan kamus kompetensi berlaku yang telah dibuat pada perusahaan.

Penilaian kinerja atau Performance Appraisal (PA) adalah sebuah sistem yang formal yang mana dapat digunakan dalam beberapa periode waktu yang tertentu untuk menilai prestasi kerja yang dimiliki oleh seseorang karyawan pada sebuah

perusahaan. Penggunaan penilaian kinerja ini dapat meningkatkan performa yang dimiliki oleh karyawan karena karyawan pasti akan memberikan yang terbaik untuk memperoleh penilaian yang dapat memuaskan karyawan tersebut dan juga perusahaan. Menurut Bintoro (2017) “penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat”. Penilaian kinerja merupakan sebagai alat yang berguna untuk mengevaluasi kerja dari karyawan, dan memotivasi karyawan. Motivasi berguna untuk mengembangkan kemampuan pribadi, meningkatkan kemampuan. Penilaian kinerja juga merupakan alat untuk memverifikasi bahwa individu memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan pemimpin dari perusahaan kepada karyawan, dan seberapa tanggungjawab karyawan terhadap tugas yang diemban terhadap perusahaan tersebut.

Untuk memperoleh sumber-sumber data dalam penilaian kinerja dapat menggunakan beberapa data karyawan, yaitu: data produksi, yaitu data langsung atau data tidak langsung karyawan. Data personalia, yaitu data yang mencakup

ketidakhadiran, keterlambatan, masa kerja, lamanya pelatihan, dan kejadian lainnya. Pertimbangan lainnya, yaitu juga mempertimbangkan hal lain yang bersangkutan dengan data karyawan, baik itu hambatan politis (kejadian yang umum terjadi dalam organisasi), dan atau hambatan antar pribadi (antar karyawan perusahaan yang bersangkutan). Tujuan dilakukannya penilaian kerja pada perusahaan yaitu memiliki dua tujuan, antara lain.

### 3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah dengan cara pengumpulan data yang dilakukan. Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan analisis dokumen yang dilakukan oleh si penulis.

#### 1. Observasi

Observasi adalah sebuah susunan yang tersusun dari proses biologis dan proses psikologi yang dimana hal tersebut merupakan proses yang kompleks dalam pengumpulan data yang dilakukan. Menurut Hardani, dkk (2020:123) “observasi adalah pengamatan dengan pencatatan sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti”.

#### 2. Wawancara

Pada penelitian kualitatif, peneliti dapat bertindak sebagai pewawancara (*interviewer*) dan narasumber atau responden dapat bertindak sebagai salah seorang yang diwawancarai (*interviewee*). Wawancara adalah merupakan tanya jawab lisan yang dilakukan antara dua orang atau lebih yang dilakukan secara langsung dengan memiliki maksud dan tujuan yang tertentu terhadap data yang diperlukan.

#### 3. Analisis Dokumen

Analisis dokumen adalah suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan peninjauan dengan membuat dokumen ke dalam subjek penelitian yang dilakukan penulis.

Didalam penelitian ini, adapun metode yang digunakan oleh peneliti atau penulis dalam analisis data ini adalah menggunakan metode deskriptif analisis, yaitu dimana data-data yang sudah diperoleh peneliti kemudian dapat dituangkan dalam bentuk kata-kata atau bentuk skema, yang kemudian dideskripsikan oleh peneliti secara detail dan baik sehingga dari pendeskripsian tersebut dapat memberikan suatu kejelasan yang realistis dalam analisis manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan yang sedang berlangsung pada perusahaan tersebut.

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Observasi**

Pada penelitian ini dilakukan penulis dengan melakukan observasi pada perusahaan. penulis melakukan observasi pada karyawan yang memberikan pelayanan kepada konsumen atau pelanggan. Dari pelayanan itu juga dapat dilihat kinerja karyawan yang dilakukan pada perusahaan. hasil dari penelitian ini, penulis dapat memperoleh hasil bahwa pelayanan yang diberikan oleh perusahaan sudah merupakan pelayanan yang prima kepada pelanggan. Dimana setiap karyawan selalu mengutamakan kepuasan terhadap pelanggan dalam hal pelayanannya baik itu dalam form pengaduan apapun kepada perusahaan. Dapat penulis ketahui bahwa setiap form pengaduan yang diberikan akan selalu cepat untuk diproses baik itu keluhan pada administrasi atau keluhan-keluhan lainnya seperti kerusakan yang terjadi pada milik konsumen.

Setiap karyawan juga selalu menjaga tingkat ketidakhadiran dan tingkat kehadiran dalam bekerja pada perusahaan. Sehingga setiap karyawan selalu melakukan yang sesuai dengan nilai dan budaya organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan untuk menyelaraskan dengan adanya juga gaya kepemimpinan yang demokratis pada perusahaan. Alhasil dari itu, setiap karyawan atau pegawai selalu

menerapkan aspirasi pegawai untuk mencapai kesejahteraan karyawan serta tingkat pendapatan yang lebih baik kedepannya dan dapat menciptakan sumber daya manusia atau karyawan yang sudah berbasis kompetensi. Maka dari hasil dan pembahasan yang diperoleh penulis pada tahap observasi adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan merupakan pelayanan yang prima, yang mengutamakan kepuasan pelanggan. Kinerja karyawan pada perusahaan merupakan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi dan sudah berjalan dengan baik sesuai dengan SOP.

### **B. Wawancara**

Proses wawancara yang dilakukan penulis pada penelitian ini dilakukan pada bagian-bagian kepala divisi yang ada pada perusahaan.

#### **1.Strategi Nilai Dan Budaya Organisasi**

Strategi nilai perusahaan adalah dimana perusahaan selalu mengutamakan pelayanan yang prima dan kepuasan pelanggan serta selalu berintegrasi terhadap perusahaan. Budaya organisasi pada perusahaan selalu memiliki sifat yang terbuka dan bekerja sama serta selalu berkoordinasi dengan baik bersama dengan unit kerja yang lainnya.

## **2. Gaya Kepemimpinan Dan Penilaian Kinerja**

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan tersebut adalah gaya kepemimpinan demokratis dan selalu terbuka antara karyawan dengan atasan. Penilaian Kinerja pada perusahaan tersebut juga dapat dengan dilakukan evaluasi pada setiap karyawan berdasarkan waktu yang ditentukan.

## **3. Tingkat Ketidakhadiran Dan Turnover Karyawan**

Tingkat ketidakhadiran karyawan dapat dikatakan rendah karena kehadiran karyawan sudah dikatakan sesuai dengan jadwal dan standart kehadiran yang ditetapkan perusahaan. Turnover karyawan dapat terjadi dengan syarat selalu diketahui dan disetujui oleh pihak manajemen yang di proses dibagian sumber daya manusia.

## **4. Keluhan Pelanggan Serta Cara Mengatasinya**

Salah satu keluhan pelanggan adalah terjadinya kebocoran pipa milik konsumen atau pelanggan. Dan cara mengatasinya dillakukan dengan awalnya membuat surat form pengaduan dan akan di proses oleh bagian yang bersangkutan dan akan disurvei untuk kebenarannya dan dilakukannya perbaikan.

## **5. Aspirasi Pegawai**

Aspirasi pegawai adalah tingkat kesejahteraan yang lebih baik dan tingkat pendapatan yang lebih baik juga dan semakin jaya.

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis, maka dapat peneliti peroleh hasil

### **A.Strategi Nilai Dan Budaya Organisasi**

Dalam perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtanadi Kantor Pusat terdapat strategi atau tata nilai dan budaya organisasi pada perusahaan tersebut. Berikut adalah strategi atau tata nilai pada perusahaan yang diteliti.

Nilai Perusahaan (Values): berorientasi pelanggan atau yang dapat dikatakan dengan perusahaan proaktif dalam melayani dan membangun hubungan dengan pelanggan, mencakup hal proaktif dan cepat tanggap, serta mengutamakan pelayanan prima dan kepuasan dari pelanggan. Berintegritas atau yang dapat dikatakan dengan selalu mengutamakan perilaku terpuji sesuai dengan nilai, prinsip dan etika perusahaan yang mencakup hal selalu jujur dan taat serta berani dan bertanggungjawab atau tugas yang diberikan kepadanya.

Bertindak profesional yang dimana dapat juga dikatakan dengan maksud penguasaan terhadap pekerjaan yang dilakukan melalui pengetahuan,



keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh karyawan dan juga mencakup hal dengan memiliki kompeten dan disiplin, serta berkualitas. Strategi atau tata nilai dari organisasi atau perusahaan yang diteliti adalah dengan bekerja sama atau yang dimana dapat juga dikatakan berkeinginan yang tulus untuk bekerja sama dengan orang lain dan mencakup hal dapat berkolaborasi dan bersinergi serta memiliki sikap yang tulus dan saling menghargai. Budaya organisasi yang dari penelitian di PDAM Tirtanadi adalah dimana para karyawan antara satu dengan yang lainnya memiliki sikap yang terbuka yang artinya mau untuk mengungkapkan pendapatnya kepada karyawan yang lainnya dan selalu mengupayakan agar dapat bekerja sama serta berkoordinasi dengan baik bersama dengan unit kerja lainnya.

## **B. Gaya Kepemimpinan Dan Sistem Penilaian Kinerja**

Menurut hasil penelitian yang sudah peneliti lakukan pada PDAM Tirtanadi, gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Dikatakan pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang selalu bersedia menerima saran-saran atau pendapat dari bawahan dan pemimpin selalu memberikan suatu kesempatan kepada bawahan untuk melakukan konsultasi.

Tipe atau gaya kepemimpinan adalah pada tingkah laku yang telah dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dan tujuan individu untuk mencapai tujuan perusahaan. gaya kepemimpinan ini juga tidak bisa terlepas dari visi misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Sistem penilaian kinerja yang diberlakukan pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtanadi ini dapat dilakukan berdasarkan DP3 dan SKP yang mana dilakukan setiap 6 bulan sekali dan dibuat oleh atasan unit kerja masing-masing yang nantinya akan dievaluasi oleh manajemen melalui divisi sumber daya manusia pada perusahaan yang dilakukan penelitian. DP3 adalah merupakan penilaian yang diberikan atasan bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan PNS/ASN dan dilaksanakan dalam kurun waktu sekali setahun oleh pejabat penilai. Dan SKP adalah sasaran kerja pegawai yang merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS/ASN dalam satu tahun. Tetapi pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtanadi dilakukan penilaian 6 bulan sekali.

## **C. Tingkat Ketidakhadiran Dan Turnover Karyawan**

Tingkat ketidakhadiran pada perusahaan daerah air minum (PDAM)

Tirtanadi setiap bulannya dikatakan rendah karena tingkat kehadiran karyawan yang lebih besar dan sudah sesuai dengan jadwal serta standart kehadiran yang ditetapkan perusahaan. Perpindahan karyawan atau yang dapat dikatak dengan turnover adalah dapat dilakukan dengan secara internal. Dimana perpindahan karyawan yang diberlakukan anatar lain adalah antara bidang yang ada pada divisi salah satunya divisi perencanaan air minum dengan catatan harus terlebih dahulu diketahui oleh divisi sumber daya manusia. Tetapi jika perpindahan yang terjadi adalah perpindahan dari suatu divisi ke divisi lain atau unit kerja lainnya, maka keputusan didapatkan dari pihak manajemen yang diproses di divisi sumber daya manusia.

#### **D. Keluhan Pelanggan Serta Cara Mengatasi**

Pelayanan yang ada pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtanadi sudah merupakan pelayanan yang baik. Karena selalu mengutamakan kepuasan dari pelanggan serta selalu mengutamakan pelanggan, yang dimana dengan visi misi yang ada bahwa harus selalu memberikan pelayanan yang prima.

Salah atau keluhan pelanggan yang disampaikan kepada perusahaan adalah masalah kebocoran pipa pada milik pelanggan atau konsumen.

Dengan adanya keluhan itu, perusahaan selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan, yaitu dengan segera memproses masalah tersebut. Tanggapan yang dilakukan perusahaan khususnya divisi hubungan langganan adalah dengan menerima form pengaduan terlebih dahulu yang disampaikan oleh cabang yang dilengkapi dengan data lengkap pelanggan atau konsumen. Setelah surat diterima oleh pusat maka divisi pengawasan melakukan survei ke lapangan langsung. Dan jika pengaduan sesuai dengan hasil survei divisi pengawasan, maka selanjutnya membuat laporan ke manajemen/direksi untuk disetujui dan perbaikan dan penyelesaian masalah pelanggan pun dapat ditangani dengan baik.

#### **E. Aspirasi Pegawai**

Aspirasi pegawai pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtanadi atau yang dapat dikatakan dengan harapan tujuan untuk masa yang akan datang adalah tingkat kesejahteraan pegawai dan pendapatan yang dapat diterima pegawai menjadi lebih baik dan meningkat serta dapat mencapai tujuan perusahaan dengan maksimal. Dimana pada kesejahteraan karyawan sudah meningkat dan menjadi lebih baik dalam pekerjaannya juga sehingga menghasilkan pendapatan yang meningkat pula. Hal itulah yang dapat

dikatakan sebagai bukti dari manajemen sumber daya manusia atau karyawan berbasis kompetensi dalam kinerjanya.

### C. Dokumen

Pada tahap ini penulis melakukan penelitian dengan menggunakan dokumen yang diambil pada perusahaan. Dimana dokumen tersebut adalah sebagai berikut.

Gambar 4.1. Karyawan PDAM Tirtanadi



Sumber: PDAM Tirtanadi

Dari hasil penelitian yang penulis peroleh, setiap karyawan memiliki kinerja yang baik dan merupakan sumber daya manusia yang sudah berbasis kompetensi. Karyawan selalu melakukan dan mempertanggungjawabkan pekerjaannya sesuai dengan SOP yang ditetapkan perusahaan.

## 5. SIMPULAN

1. Sumber daya manusia berbasis kompetensi adalah sumber daya manusia atau karyawan yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang memiliki kualitas yang baik, dimana karyawan tersebut dapat melakukan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan dan memiliki tanggungjawab yang tinggi terhadap kinerjanya.
2. Kinerja karyawan  
Kinerja karyawan yang dimiliki oleh sumber daya manusia atau karyawan pada perusahaan tersebut sudah merupakan kinerja yang baik. Dimana setiap pelayanan yang diberikan adalah pelayanan prima dan memuaskan pelanggan. Kinerja karyawan pada perusahaan yang dapat disimpulkan oleh penulis berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan sudah sesuai SOP perusahaan dan pencapaian sudah sesuai dengan rencana perusahaan.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

Afandi,P. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, konsep, indikator). Riau: Zanafa Publishing.

- Ahmadi, Rulam.2017. Pengantar Pendidikan: Asas dan Filsafat Pendidikan. Yogyakarta: Ruzz Media
- Bintoro dan Daryanto. 2017. Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Cetakan 1. Yogyakarta:Gava Media
- Hadian, Dedi dan Anang. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.
- Hasibuan, Malayu,S.P. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Mulia
- Kembauw,Esther. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung
- Lau,Muskamal,2012. Kamus Kompetensi PKP2A IILAN.Lembaga Administrasi Negara.
- Setiobudi,Eko.2017. Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tridharma Kencana.Jurnal. Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tribuana Bekasi.
- Sugiyino. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D. Bandung CV Alfabeta.
- Supomo, R.2018. Pengantar Manajemen. Yrama Widya. Margahayu Permai Bandung
- Wibowo. 2013. Manajemen Kinerja. Edisi Kelima. Rajawali Pers.
- Yuliani,Wiwin,2018. Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif Dalam Perspektif Bimbingan Dan Konseling. E-Journal. STKIP Siliwangi
- Yunita, Prima Hevi.2018. Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Baitul Maal Wa Tamwil Pahlawan Tulungagung. Skripsi. UIN Satu Tulungagung
- Istiantara, Tri Dedik.2019. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Dosen Politeknik Perkeretaapian Indonesia. Jurnal. Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun
- Anggapati, Nisa. 2021. Analisa Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Pada PT. Sriwijaya Air District Bandung. Skripsi. Universitas Padjajaran