



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

**ANALISIS PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEGAWAI  
DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN  
TUBAN**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Dakwah Dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya Guna  
Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana  
Ilmu Sosial (S.Sos)**

**Oleh:**

**MAZILATURROHMAH**

**B74218050**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH**

**FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

**UIN SUNAN AMPEL SURABAYA**

**2022**

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mazilaturrohmah

NIM : B74218050

Prodi : Manajemen Dakwah

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi berjudul **“ANALISIS PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TUBAN”** adalah benar merupakan karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi tersebut diberi tanda sitasi dan di tujukan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar dan ditemukan pelanggaran atas karya skripsi dan gelar yang saya peroleh dari skripsi tersebut.

Tuban, 23 Desember 2021

Yang Membuat Pernyataan



Mazilaturrohmah  
NIM. B74218050

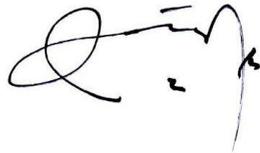
## PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Nama : Mazilaturrohmah  
NIM : B74218050  
Prodi : Manajemen Dakwah  
Judul : **Analisis Pembinaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban**

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing untuk diujikan.

Surabaya, 23 Desember 2021

Dosen Pembimbing,



Ahmad Khoirul Hakim, S. Ag, M. Si  
NIP. 19751230200312

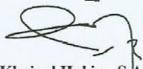
**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi oleh Mazilaturrohmah ini telah dipertahankan dan dinyatakan lulus oleh tim penguji pada tanggal 07 Januari 2022

Mengesahkan  
Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

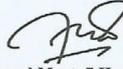
Tim Penguji

Penguji I



Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si  
NIP.197512302003121001

Penguji II



Dr. Achmad Murtafi Haris, Lc, M.Fil. I  
NIP. 197003042007011056

Penguji III



H. Mufti Labib, Lc, MCL  
NIP. 196401021999031001

Penguji IV



Airlangga Bramavudha, M.M  
NIP. 197912142011011005



Surabaya, 07 Januari 2022  
Dekan,

  
Abdul Halim, M.Ag  
NIP. 196307251991031003



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-  
8413300

E-Mail: [perpus@uinsby.ac.id](mailto:perpus@uinsby.ac.id)

---

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Mazilaturrohmah  
NIM : B74218050  
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi/Manajemen Dakwah  
E-mail address : [lmazlaturrohmah123@gmail.com](mailto:lmazlaturrohmah123@gmail.com)

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi       Tesis       Desertasi       Lain-lain  
yang berjudul :

(Analisis Pembinaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban )

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya

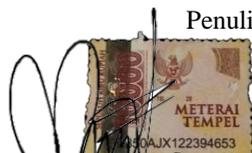
selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 07 Januari 2022

Penulis



Mazilaturrohmah

## ABSTRAK

Mazilaturrohmah, 2022. Analisis Pembinaan Sumber Daya Manusia di Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana proses pembinaan sumber daya manusia di Kementerian Agama Kabupaten Tuban dan untuk mengetahui metode yang digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban dalam melakukan pembinaan sumber daya manusia.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menggali informasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban adalah teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Hasil penelitian yang didapatkan peneliti di lapangan menggambarkan, bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan delapan proses pembinaan sumber daya manusia, yaitu penentuan sasaran, penentuan peserta, penyiapan sarana-prasarana, penentuan pemateri, penyusunan materi, pelaksanaan pembinaan, bimtek, dan uji kompetensi melalui kuesioner. Selain itu, Kementerian Agama Kabupaten Tuban juga menggunakan sepuluh metode dalam membina sumber daya manusia. Sepuluh metode tersebut berupa pelatihan, pendidikan, rotasi kerja, uji kompetensi, *coaching*, pembinaan melalui web, pembinaan lapangan, pendektan, binkaristal dan diklat. Dengan adanya proses dan metode pembinaan tersebut, kompetensi pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Tuban akan meningkat dan menghasilkan kinerja yang optimal, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA .....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI .....	ii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
BAB I .....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Definisi Konsep .....	7
F. Sistematika Pembahasan.....	12
BAB II .....	15
KERANGKA TEORITIK .....	15
A. Kerangka Teori.....	15
1. Pembinaan.....	15
2. Sumber Daya Manusia.....	20
3. Pembinaan Sumber Daya Manusia.....	24
4. Kompetensi.....	31
5. Pegawai atau Karyawan.....	35

6. Kompetensi Pegawai .....	37
G. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	40
BAB III .....	45
METODOLOGI PENELITIAN .....	45
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	45
B. Lokasi Penelitian .....	46
C. Jenis dan Sumber Data .....	46
D. Tahap-Tahap Penelitian .....	49
E. Teknik Pengumpulan Data .....	53
F. Teknik Validitas Data .....	55
G. Teknik Analisis Data .....	56
BAB IV .....	57
HASIL PENELITIAN .....	57
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	57
B. Penyajian Data .....	64
C. Analisis Data .....	91
BAB V .....	114
PENUTUP .....	114
A. Kesimpulan .....	114
B. Saran dan Rekomendasi .....	115
C. Keterbatasan Penelitian .....	115
DAFTAR PUSTAKA .....	116

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi bergantung pada pemimpin. Pemimpin harus dapat mengatur organisasi dengan baik agar mencapai tujuan yang diinginkan. Pemimpin memiliki peran penting dalam suatu organisasi untuk membantu para pegawai dalam bekerja. Untuk itu peran *actuating* (pengarahan) perlu diterapkan. *Actuating* (pengarahan) merupakan salah satu fungsi manajemen yang mengikuti perencanaan (*planning*). *Actuating* merupakan suatu proses dalam menggerakkan seseorang untuk mencapai tujuan yang diharapkan.<sup>1</sup> Dalam menerapkan fungsi manajemen tersebut, perusahaan dapat mencapai tujuan secara baik dan tepat. Organisasi tersebut membutuhkan manusia sebagai komponen terpenting dalam sumber daya perusahaan. SDM merupakan penggerak bagi instansi dalam mencapai visi dan misi.<sup>2</sup>

Keberhasilan organisasi bergantung pada pegawai yang bekerja di perusahaan tersebut. SDM merupakan salah satu sumber daya yang berada dalam organisasi. Sumber daya manusia merupakan seseorang yang melaksanakan segala kegiatan yang ada di organisasi.<sup>3</sup> Karyawan merupakan sosok yang memiliki pengaruh dalam menjalankan kegiatan di suatu organisasi. Untuk memiliki SDM yang kompeten, suatu

---

<sup>1</sup> Nursaman, "Fungsi Proses Manajemen dan Kaitannya dengan Peningkatan dan Pertahanan Kualitas Industri Barang dan Jasa", *Jurnal Tarbawi*, (Vol. 08, No. 2, 2020), Hal. 5.

<sup>2</sup> Sugeng Kurniawan, "Konsep Manajemen Pendidikan Islam Perspektif Al-Qur'an dan Al-Hadits (Studi tentang Perencanaan)", *Jurnal Nur El-Islam*, (Vol. 2, No. 2, 2015), Hal. 2.

<sup>3</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 2003), Hal. 1.

organisasi harus melakukan pembinaan terhadap SDM. Pengembangan tersebut dilakukan agar SDM memiliki skill dan pengetahuan yang tinggi. Dalam melakukan pembinaan pada sumber daya manusia (SDM), maka organisasi harus memanfaatkan ilmu pengetahuan dan kecanggihan teknologi. Dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi, SDM dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dapat membantu mencapai tujuan organisasi. Apabila dilakukan pembinaan sumber daya manusia dalam organisasi, maka pegawai atau karyawan tersebut akan memiliki kompeten dan kecakapan dalam bekerja. Pembinaan sumber daya manusia merupakan usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk menjadikan pegawainya mampu berfikir logis dan rasional. Sehingga, pegawai tersebut mampu melaksanakan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab.<sup>4</sup>

Penerapan fungsi *actuating* tercantum dalam Surah An-Nahl Ayat 125 yang berbunyi:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدْلُهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya : *Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.*

Ayat diatas menjelaskan tentang Allah SWT telah memberi petunjuk mengenai metode pelaksanaan dakwah serta perilaku orang-orang muslim terhadap orang-orang non muslim. Ayat ini merupakan dasar Nabi Muhammad dalam melakukan

---

<sup>4</sup> Efi Brata Madya, “Pentingnya Pembinaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Dakwah”, *Jurnal Al-Idarah*, (Vol. 5, No. 6, 2018), Hal. 7.

dakwah yang menggunakan metode dengan bijaksana, nasehat yang baik, dan berdiskusi dengan cara yang bijak. Dalam *Tafsir al Qurthubi* dijelaskan bahwa, dalam mengajak seseorang menyembah Allah SWT dan syariat-syariat-Nya harus dilakukan dengan cara yang lebih halus, sehingga tidak memaksa dan menggunakan kekerasan. Sama halnya dalam suatu organisasi, pemimpin yang mendorong pegawainya untuk mencapai *goals* harus dilakukan dengan cara yang bijaksana, seperti memberi motivasi untuk pegawai agar pegawai memiliki semangat dalam bekerja, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pemimpin melakukan hal tersebut tanpa adanya kekerasan atau kekejaman.<sup>5</sup>

Pembinaan diperlukan dalam organisasi untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Pembinaan tersebut disesuaikan dengan bidang kerja pegawai. Dalam hal ini, organisasi harus memberikan pembekalan terlebih dahulu kepada pegawai.<sup>6</sup> Pembinaan merupakan proses atau usaha yang dilakukan oleh organisasi dalam mendapatkan hasil yang lebih baik. Pembinaan pada dasarnya merupakan kegiatan yang dilakukan secara sadar dan teratur guna mengembangkan kemampuan pegawai dalam bekerja. Peningkatan kompetensi pegawai dapat dilakukan dengan pendidikan dan *training* yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi. Hal ini berarti pembinaan dapat menunjukkan kemajuan dan

---

<sup>5</sup> Achmad Zuhrihs, “Actuating dalam Perspektif Al-Qur’an dan Hadits serta Implementasinya dalam Pendidikan”, 2018, <https://achmadzuhrihs.wordpress.com/2018/03/06/actuating-dalam-perspektif-al-quran-dan-hadits-serta-implementasinya-dalam-pendidikan/>

<sup>6</sup> Efi Brata Madya, “Pentingnya Pembinaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Dakwah”, *Jurnal Al-Idarah*, (Vol. 5, No. 6, 2018), Hal. 8.

peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi.<sup>7</sup>

Pembinaan sumber daya manusia sangat dibutuhkan oleh organisasi seperti Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Kementerian Agama adalah suatu lembaga kementerian yang memiliki tugas penyelenggaraan pemerintahan di bidang agama. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban beralamat di Jalan. Dr. Wahidin Sudiro Husodo No. 47, Latsari, Kecamatan Tuban, Kabupaten Tuban, Jawa Timur 62314. Kementerian Agama Kabupaten Tuban memiliki tugas pelayanan kepada masyarakat di bidang keagamaan. Dengan tuntutan pelayanan pada masyarakat yang semakin kompleks, Kementerian Agama Kabupaten Tuban harus meningkatkan kualitas pegawai dalam melayani masyarakat. Baik buruknya pelayanan yang diberikan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban akan menentukan reputasi Kementerian Agama di masyarakat. Oleh karena itu, pembinaan tenaga kerja di Kementerian Agama sangat dibutuhkan dan diperhatikan, agar memiliki SDM yang berkualitas.<sup>8</sup>

Dengan perkembangan zaman yang semakin canggih, pembinaan sumber daya manusia tentunya akan memberikan dampak yang besar bagi organisasi. Kecanggihan teknologi dapat memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu, setiap pegawai dituntut untuk memiliki pengetahuan teknologi guna meningkatkan kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi menyangkut kewenangan dari setiap pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan menggunakan wawasan dan kompetensi yang dimiliki.

---

<sup>7</sup> Ria Sapitri, Skripsi, “Pembinaan Sumber Daya Manusia Pegawai Perpustakaan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Tebo”, (Jambi: UIN Sulthan Thaha, 2019), Hal. 7.

<sup>8</sup> <https://digilib.uinsby.ac.id/18835/7/bab%204.pdf>, diakses pada tanggal 17 juni 2021, pukul 01.30 WIB.

Keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dapat membantu sistem kerja tim dalam perusahaan. Kompetensi sumber daya manusia merupakan suatu prosedur kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam bekerja. Setiap pegawai harus memiliki standar kompetensi yang diperlukan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi.<sup>9</sup>

Untuk memperoleh SDM yang berkualitas, Kementerian Agama Kabupaten Tuban harus melakukan pembinaan pegawai sesuai dengan ilmu manajemen sumber daya manusia. Dalam melakukan pembinaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban harus mengetahui kebutuhan dan kemampuan dari pegawainya. Jika Kementerian Agama Kabupaten Tuban sudah mengetahui kebutuhan dan kemampuan pegawainya, maka instansi ini dapat melakukan pembinaan terhadap pegawainya. Pembinaan SDM di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban ini merupakan tanggung jawab dari instansi tersebut. Dengan demikian, pembinaan yang dilakukan dapat berupa pemberian pendidikan kepada pegawai. Pendidikan yang diberikan dapat berupa pendidikan formal dan pendidikan non formal. Dengan pembinaan tersebut, diharapkan pegawai dapat meningkatkan kualitas kerjanya.<sup>10</sup>

Dengan demikian, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan **“Analisis Pembinaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi**

---

<sup>9</sup> Faiza Nurmasitha, Abdul Hakim, dan Wima Yudo Prasetya, “Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Lingkungan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan (Studi Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo), *Jurnal Administrasi Publik*, (Vol. 1, No. 6, 2013), Hal. 1222.

<sup>10</sup> Ria Sapitri, Skripsi, “Pembinaan Sumber Daya Manusia Pegawai Perpustakaan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Tebo”, (Jambi: UIN Sulthan Thaha, 2019), Hal. 7.

## **Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban”.**

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian yang berjudul “**Analisis Pembinaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban**” adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana proses pembinaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban?
2. Apa saja metode-metode yang digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban dalam melakukan pembinaan sumber daya manusia?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian berjudul “**Analisis Pembinaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban**” adalah sebagai berikut :

1. Untuk menjelaskan proses pembinaan sumber daya manusia yang diterapkan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban.
2. Untuk menjelaskan mengenai metode-metode yang digunakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban dalam melakukan pembinaan sumber daya manusia.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang berjudul “**Analisis Pembinaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban**” diharapkan dapat memberikan manfaat berupa :

**a. Manfaat Teoritis**

- a) Peneliti berharap, bahwa penelitian ini dapat menambah wawasan pengetahuan yang berkaitan dengan pembinaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban
- b) Peneliti berharap, bahwa penelitian ini dapat menjadi sumber rujukan untuk penelitian-penelitian dimasa yang akan datang.

**b. Manfaat Praktis**

- a) Peneliti berharap, bahwa penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi terkait dengan pembinaan sumber daya manusia di instansi atau organisasi
- b) Peneliti berharap, bahwa penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk pegawai yang sedang bekerja pada suatu instansi terkait pentingnya pembinaan sumber daya manusia.

**E. Definisi Konsep**

Pada poin ini, peneliti akan menjelaskan definisi konsep yang terdapat dalam penelitian berjudul “**Analisis Pembinaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban**”. Definisi

konsep digunakan untuk menentukan sifat terhadap konsep yang ada, sehingga fokus penelitian dapat dibandingkan dan terarah.<sup>11</sup> Dengan demikian, definisi konsep diharapkan dapat menjadi dasar pemahaman bagi pembaca. Untuk itu, definisi konsep yang akan diuraikan oleh peneliti berkaitan dengan pembinaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi pegawai.

## **1. Pembinaan sumber daya manusia**

Pembinaan merupakan suatu proses yang digunakan oleh seseorang dalam membina dan menyempurnakan tindakan untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Untuk itu, ketika seseorang ingin melakukan pembinaan terhadap pegawai, maka orang tersebut harus melakukannya dengan sadar, teratur dan tanggung jawab. Pembinaan yang dilakukan secara sadar, teratur dan tanggung jawab akan menghasilkan pegawai yang kompeten. Hal tersebut dikarenakan seorang pembina melakukan bimbingan atau pembinaan dengan serius.<sup>12</sup>

Sumber daya manusia adalah aset yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi untuk membantu mencapai tujuan. Sumber daya manusia menentukan perkembangan produktivitas kinerja pegawai. Sumber daya manusia merupakan penggerak perusahaan yang digunakan untuk membantu mencapai tujuan. Dengan adanya sumber daya manusia, organisasi dapat melakukan kegiatan yang telah direncanakan. Jika organisasi tidak pegawai atau karyawan,

---

<sup>11</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 253.

<sup>12</sup> Ria Sapitri, Skripsi, “Pembinaan Sumber Daya Manusia Pegawai Perpustakaan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Tebo”, (Jambi: UIN Sulthan Thaha, 2019), Hal. 1.

maka perusahaan tersebut tidak dapat melaksanakan aktivitasnya.<sup>13</sup>

Menurut Soegeng Prijodarminto, pembinaan SDM atau pegawai adalah suatu upaya yang digunakan oleh organisasi untuk sumber daya manusia yang ada agar dapat di dayagunakan secara efektif dan efisien. Pembinaan tersebut dilakukan oleh organisasi agar sumber daya manusia dapat memiliki kecakapan dalam bekerja sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.<sup>14</sup>

Menurut Widjaja, pembinaan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang digunakan oleh organisasi dalam meningkatkan kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugasnya. Pembinaan tersebut dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kecakapan dan kemampuan pegawai, sehingga pegawai dapat membantu organisasi mencapai tujuan. Dengan adanya program tersebut, pegawai akan termotivasi untuk melakukan peningkatan kemampuan atau pengetahuan, sehingga pegawai tersebut dapat memiliki kompeten yang baik.<sup>15</sup>

Menurut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian menyatakan bahwa, pembinaan sumber daya manusia adalah segala usaha yang digunakan untuk memajukan dan mengembangkan organisasi. Pembinaan tersebut dilakukan untuk meningkatkan kecakapan pegawai guna menumbuhkan kinerja yang lebih baik.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), Hal. 15.

<sup>14</sup> Soegeng Prijodarminto, *Pegawai Negeri Sipil, Posisi, Pengelolaan dan Pembinaan*, (Jakarta: Pradnya Paramita, 1993), Hal. 52.

<sup>15</sup> A.W. Widjaja, *Adminidtrasi Kepegawaian*, (Jakarta: Rajawali, 1986), Hal. 15.

<sup>16</sup> Undang-undang No. 43 Tahun 1999 Tentang pokok-pokok Kepegawaian.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa, pembinaan sumber daya manusia atau pegawai adalah usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian seseorang dengan cara melakukan pelatihan atau pendidikan. Pelatihan dan pendidikan digunakan untuk meningkatkan pengetahuan atau wawasan seseorang sehingga orang tersebut dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dimasa pandemi Covid-19 pembinaan sumber daya manusia dapat dilakukan secara online atau menggunakan Aplikasi Zoom. Pandemi Covid-19 merupakan pandemi yang muncul di tahun 2019. Dengan adanya pandemi tersebut semua kegiatan pekerjaan harus dilakukan di rumah. Pandemi covid-19 menyebabkan terhambatnya aktivitas seluruh manusia. Covid-19 pertama kali muncul di Wuhan China. Namun, pandemi Covid-19 telah menyebar ke seluruh duni, sehingga pemerintah menerapkan *Lockdown*. Dengan pembatasan aktivitas tersebut tidak memungkinkan organisasi untuk melakukan kegiatan di luar rumah, sehingga segala aktivitas manusia dikurangi dan harus dilakukan dirumah.

## **2. Kompetensi Pegawai**

Kompetensi kerja merupakan kemampuan kerja individu yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Kompetensi ini akan terlihat hasilnya setelah individu melakukan pekerjaan. Kompetensi pegawai dapat berupa kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai.<sup>17</sup>

Pegawai adalah seseorang yang bekerja disuatu organisasi. Pegawai merupakan seseorang yang memiliki pengaruh penting dalam perkembangan organisasi. Pegawai menjadi

---

<sup>17</sup> Lucia Nurbani Kartika dan Agus Sugiarto, “Pengaruh Tingkat Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, (Vol. XVII, No. 1, Tahun. 2014), Hal. 76.

penentu keberhasilan organisasi. Jika instansi tidak mempunyai sumber daya manusia, maka instansi tersebut tidak dapat melakukan kegiatannya, sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan.

Kompetensi sumber daya manusia merupakan suatu keahlian yang dimiliki oleh manusia untuk membantu organisasi mencapai tujuan. Kompetensi karyawan diharapkan dapat memberi hasil yang terbaik, sesuai keinginan organisasi. Organisasi menggunakan kompetensi pegawai dalam melakukan pengukuran kinerja pada setiap pegawai. Pengukuran kinerja dapat mendorong pegawai dalam memberikan kontribusi sesuai dengan keinginan perusahaan.

Menurut Mangkunegara, kompetensi pegawai adalah kemampuan individu yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dan memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja guna mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam menghadapi tantangan di organisasi, sumber daya manusia diharuskan memiliki kompetensi dalam bekerja, sehingga mampu bersaing dengan organisasi lain.<sup>18</sup>

Kompetensi pegawai menurut Wibowo adalah suatu keahlian yang dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan suatu pekerjaan yang dilandasi dengan kecakapan dan wawaasan. Organisasi menuntut pegawai untuk memiliki kompetensi dalam bekerja, sehingga pekerjaan yang diberikan pada pegawai dapat dilakukan dengan baik. Kompetensi pegawai memiliki pengaruh yang cukup besar dalam

---

<sup>18</sup> Mangkunegara, Anwar Prabu, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2012), hal. 40.

organisasi. Kompetensi pegawai dapat menentukan keberhasilan organisasi.<sup>19</sup>

Menurut Spencer dalam Palan, kompetensi pegawai merupakan karakteristik individu yang saling berhubungan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan organisasi. Organisasi berharap kompetensi pegawai ini dapat memberikan hasil yang sesuai dengan keinginan organisasi. Kompetensi pegawai dapat berupa kualitas dan kuantitas kinerja. Dengan demikian, kompetensi pegawai dapat mempermudah organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusia.<sup>20</sup>

Dari pengertian diatas dapat di simpulkan bahwa, kompetensi pegawai merupakan suatu keahlian yang dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan kegiatan yang dilandasi dengan keterampilan dan pengetahuan dengan harapan dapat memberikan hasil yang baik. Dengan memiliki pegawai yang kompeten, organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Kompetensi pegawai dapat membuat organisasi memiliki kemampuan untuk bersaing dengan organisasi lain.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan merupakan suatu bagian yang terkandung dalam penelitian. Sistematika pembahasan berisi mengenai beberapa bab dan sub bab yang terdapat dalam penelitian. Dengan memahami sistematika pembahasan yang ada dalam penelitian, pembaca akan lebih mudah mengerti urutan yang ada dalam penelitian. Sistematika pembahasan dalam penelitian yang berjudul “**Analisis Pembinaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban**” adalah :

---

<sup>19</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2007), Hal 86.

<sup>20</sup> *Ibid*, hal. 84.

## BAB I : PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang Masalah
- B. Rumusan Masalah
- C. Tujuan Penelitian
- D. Manfaat Penelitian
- E. Definisi Operasional
- F. Sistematika Pembahasan

## BAB II : KAJIAN TEORI

- A. Kerangka Teori
- B. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

## BAB III : METODE PENELITIAN

- A. Pendekatan dan Jenis Penelitian
- B. Lokasi Penelitian
- C. Jenis dan Sumber Data
- D. Tahap-Tahap Penelitian
- E. Teknik Pengumpulan Data
- F. Teknik Validitas Data
- G. Teknik Analisis Data

## BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

- A. Gambaran Umum Objek Penelitian
- B. Penyajian Data
- C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)

## BAB V : PENUTUP

- A. Kesimpulan
- B. Saran dan Rekomendasi
- C. Keterbatasan Penelitian

Bagian-bagian akhir dalam penulisan skripsi merupakan daftar pustaka. Daftar pustaka berisikan sumber-sumber yang

digunakan oleh peneliti untuk menyelesaikan dan menyempurnakan penelitian. Pada akhir penulisan skripsi, peneliti juga akan melampirkan instrumen-instrumen penelitian yang terdapat dalam lampiran tersebut, meliputi pedoman wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi, serta hasil wawancara yang meliputi surat keterangan melakukan penelitian, kartu konsultasi dengan dosen pembimbing. Pada akhir skripsi juga terdapat biografi peneliti.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB II

### KERANGKA TEORITIK

#### A. Kerangka Teori

Kerangka teori yang terdapat dalam penelitian berjudul **“Analisis Pembinaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban”** mengandung beberapa referensi mengenai fokus penelitian. Kerangka teori digunakan untuk menganalisis suatu masalah yang terdapat dalam penelitian. Selain itu, kerangka teori juga digunakan untuk memberi gambaran mengenai teori dan konseptual para ahli.

##### 1. Pembinaan

Menurut Mangunhardjana, pembinaan merupakan suatu proses yang digunakan untuk memahami sesuatu yang belum dimiliki oleh pegawai. Organisasi dapat mengembangkan pengetahuan dan kecakapan karyawan melalui pembinaan. Dengan pembinaan tersebut, organisasi dapat memiliki pegawai yang kompeten, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan mudah.<sup>21</sup>

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pembinaan adalah suatu tindakan yang digunakan oleh organisasi secara efektif untuk mendapatkan hasil yang baik dengan cara mengembangkan pengetahuan yang telah dimiliki pegawai. Dengan mengembangkan pengetahuan yang dimiliki pegawai dapat membantu organisasi mencapai tujuan. Pembinaan ini digunakan oleh seseorang untuk menambah wawasan baru, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja yang baik akan memperoleh hasil yang memuaskan. Hal tersebut

---

<sup>21</sup> A. Mangunhardjana, *Pembinaan : Arti dan Metodenya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1991), Hal. 12.

akan memberi dampak yang baik dalam perkembangan organisasi.<sup>22</sup>

Menurut Arifin, pembinaan adalah usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk membimbing dan mengarahkan pegawai. Pembinaan dilakukan untuk mengembangkan kemampuan pegawai. Dalam Pembinaan pegawai, perkembangan sikap dan perilaku sangat dibutuhkan, karena hal tersebut dapat membentuk kepribadian yang positif bagi pegawai.<sup>23</sup>

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan, bahwa pembinaan merupakan suatu tindakan yang digunakan oleh organisasi. Tindakan tersebut bertujuan untuk mengembangkan kemampuan pegawai dengan metode yang telah ditentukan dan mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, pembinaan juga dapat digunakan oleh organisasi untuk mencapai efektivitas dan efisien pegawai dalam bekerja.

#### **a. Jenis-jenis pembinaan**

Jenis-jenis pembinaan ada dua macam, yaitu:

- 1) Pembinaan karir, merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan pegawai.
- 2) Pembinaan profesi, merupakan suatu tindakan atau kegiatan yang dilandasi dengan pendidikan atau keahlian dan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai.<sup>24</sup>

#### **b. Fungsi Pembinaan**

---

<sup>22</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Bulan Bintang, 2008), Hal. 193.

<sup>23</sup> M Arifin, *Hubungan Timbal Balik Pendidikan Agama*, (Jakarta: Bulan Bintang, 2008), Hal. 30.

<sup>24</sup> Ria Sapitri, Skripsi, "Pembinaan Sumber Daya Manusia Pegawai Perpustakaan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Tebo", (Jambi: UIN Sulthan Thaha, 2019), Hal 2.

Pembinaan memiliki beberapa fungsi dalam peningkatan kinerja pegawai. berikut adalah fungsi dari pembinaan: .<sup>25</sup>

- 1) Membangun kesetiaan dan ketaatan pegawai
- 2) Meningkatkan akuntabilitas dan pengabdian dalam bekerja
- 3) Meningkatkan kreativitas kinerja dengan baik
- 4) Menambah wawasan bagi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kepentingan serta pertumbuhan organisasi.

### **c. Karakteristik Pembinaan**

berikut adalah karakteristik pembinaan:

- 1) Pembinaan lebih menekankan pada proses organisasi.
- 2) Pembinaan akan memberi tekanan pada kerja tim sehingga pegawai dapat mempelajari dengan efektif mengenai berbagai perilaku seseorang.
- 3) Pembinaan dapat memberi tekanan pada manajemen yang kolaboratif.
- 4) Pembinaan dapat memberi penekanan pada manajemen dengan budaya secara keseluruhan.
- 5) Pembinaan dapat memberi penekanan terhadap hubungan sesama manusia dan hubungan sosial.

### **d. Proses Pembinaan**

#### **1) Teknik Pembinaan**

Teknik pembinaan dilakukan dalam setiap pelaksanaan kegiatan. Dalam teknik tersebut, pegawai dituntut untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Dengan adanya teknik ini, organisasi dapat mencapai kualitas pekerjaan yang diharapkan. Teknik pembinaan bertujuan untuk mengetahui

---

<sup>25</sup> *Ibid.* Hal. 5.

informasi yang didapat dari adanya kegiatan pembinaan. Teknik tersebut berbentuk data atau informasi yang di praktekkan dalam kegiatan tersebut. Pembinaan memiliki empat teknik, yaitu:

a) Teknik Adaptif (teknik yang berliku-liku)

Teknik adaptif memiliki sifat terukur dan fleksibilitas. Teknik ini dapat berjalan berbelok-belok atau simpang siur dalam menanggapi masalah yang terjadi.

b) Teknik Perencanaan (*planning strategy*)

Teknik ini dapat memberi kerangka petunjuk arah dengan pasti, sehingga organisasi dapat mengembangkan rencana yang akan digunakan dimasa yang akan datang.

c) Teknik Sistematis Dan Terseruktur

Teknik ini didasarkan pada pilihan yang logis mengenai ancaman dan peluang yang terletak di lingkungan sekitar.

d) Teknik Inkrementalisme Logis

Teknik ini merupakan suatu tekknis analisis yang dilakukan oleh organisasi dengan gagasan yang jelas untuk menggerakkan kearah yang diinginkan

2) Strategi Pembinaan

Strategi pembinaan merupakan suatu cara yang digunakan organisasi dalam mengarahkan sumber daya untuk mencapai tujuan. Strategi pembinaan ada lima yaitu:

1) Wawasan waktu (*Time Horizon*)

Strategi tersebut digunakan untuk menggambarkan suatu aktivitas yang terjadi dalam organisasi. Dalam strategi ini, organisasi membutuhkan waktu untuk

mengetahui dampak dari pelaksanaan kegiatan.

2) Dampak (*Impact*)

Dampak merupakan hubungan timbal balik dari adanya kegiatan. Strategi ini digunakan untuk mengetahui dampak yang ada dalam kegiatan. Dampak tersebut dapat berupa dampak negatif dan positif.

3) Pemusatan Upaya

Strategi yang efektif mengharuskan adanya pusat kegiatan. Hal tersebut digunakan untuk memberi perhatian terhadap tujuan yang terbatas.

4) Pola Keputusan

Dalam strategi ini mengharuskan organisasi untuk menentukan keputusan-keputusan yang ada dengan mengikuti pola yang berkesinambungan.

5) Peresapan

Strategi ini berhubungan dengan keadaan kegiatan dalam organisasi. Untuk itu, perlu diterapkannya peresapan. Peresapan dapat dimulai dari proses distribusi sumber daya sampai kegiatan pelaksanaan pembinaan.

3) Materi Pembinaan

Dalam pembinaan terdapat materi yang harus disiapkan. Materi pembinaan ini mencakup tentang sesuatu yang dibutuhkan selama pembinaan, seperti peserta, dana, sarana-prasarana, dan waktu. Materi pembinaan tersebut dapat berupa penentuan pelaksanaan kegiatan. Dalam melaksanakan kegiatan, suatu perusahaan harus melakukan

pengambilan keputusan dan cara-cara dalam pelaksanaan pembinaan.

#### 4) Hasil Pembinaan

Hasil pembinaan merupakan sesuatu yang diperoleh dari pelaksanaan kegiatan. Hasil pembinaan dapat menentukan tercapainya tujuan tujuan yang diinginkan. Dari hasil pembinaan yang dilakukan dapat digunakan sebagai acuan penentuan pengambilan keputusan yang efektif dan efisien.<sup>26</sup>

## 2. Sumber Daya Manusia

SDM merupakan suatu aset berharga yang dimiliki oleh organisasi. Dengan adanya sumber daya manusia dapat membantu perusahaan mengelola sumber daya lain. Jika organisasi tidak memiliki SDM, maka organisasi tersebut tidak dapat melakukan kegiatannya. Berkembangnya organisasi juga bergantung pada sumber daya manusianya. Untuk itu, organisasi harus mempunyai sumber daya manusia yang kompeten.

Menurut Veithzal Rivai, sumber daya manusia adalah seseorang yang memberikan jasa untuk organisasi dalam mencapai tujuan. Sumber daya manusia merupakan unsur masukan (*input*) yang dapat diproses menjadi keluaran (*output*). unsur masukan dapat berupa modal, bahan, mesin dan teknologi. sedangkan unsur keluaran dapat berupa barang atau jasa. Dengan demikian dapat membantu organisasi mencapai tujuan.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup><https://www.kumpulanpengertian.com/2016/02/pengertian-pembinaan-menurut-para-ahli.html?l=1>. Dipublikasikan pada tahun 2016. Diakses tanggal 5 Oktober 2021, pada jam 20.55 WIB.

<sup>27</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), Hal. 6.

Menurut Mila Badriyah, SDM merupakan suatu aset yang dimiliki oleh organisasi, sehingga peran dan fungsinya tidak bisa diganti oleh sumber daya yang lain. Sumber daya manusia sangat diperlukan oleh organisasi, dikarenakan sumber daya manusia merupakan pengelola baik dalam perkembangan organisasi. Oleh karena itu, dalam meningkatkan mutu organisasi, SDM sangat diperlukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal pikiran. Akal tersebut digunakan untuk mengembangkan organisasi, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>28</sup>

Edy Sutrisno menjelaskan, bahwa sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya yang mempunyai akal dan perasaan. Akal yang dimiliki oleh sumber daya manusia dapat berupa pengetahuan dan keterampilan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut dapat memberi dorongan untuk melakukan suatu kegiatan diinginkan. Hal tersebut dapat digunakan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya sumber daya manusia, organisasi dapat mencapai tujuan dengan efektif. Sehingga organisasi dapat berkembang dengan baik.<sup>29</sup>

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa, sumber daya manusia adalah sekelompok individu yang bekerja dalam organisasi dengan landasan pengetahuan, pengalaman, keahlian, dan kecakapan yang dimilikinya, sehingga dapat digunakan untuk meningkatkan mutu organisasi guna mencapai tujuan organisasi dengan bantuan teknologi yang ada.

#### **a. Jenis-jenis Sumber Daya Manusia dalam Organisasi**

---

<sup>28</sup> Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), Hal. 15.

<sup>29</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2016), Hal. 3.

Sumber daya manusia memiliki dua jenis yaitu :

- 1) Investor, adalah seseorang yang menanamkan modal untuk memperoleh penghasilan. Pendapatan yang diperoleh investor tergantung pada laba yang dicapai oleh organisasi.
- 2) Karyawan, adalah seseorang yang memberikan jasanya untuk organisasi. Namun, jasa yang telah diberikan karyawan pada organisasi akan diganti dengan kompensasi yang jumlahnya telah disetujui bersama dalam perjanjian kerja. Di organisasi, posisi karyawan atau pegawai dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:
  - a) Karyawan Operasional, karyawan operasional adalah seseorang yang menyelesaikan tugasnya dengan sendiri. Tugas tersebut dikerjakan sesuai dengan perintah pemimpin.
  - b) Karyawan Manajerial, karyawan manajerial merupakan seseorang yang memiliki hak dalam memerintah bawahannya.
  - c) Pemimpin, adalah seseorang yang memiliki wewenang terhadap bawahannya. Pemimpin merupakan seseorang yang memberi arahan pada karyawan dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, pemimpin juga memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan karyawan. Pekerjaan tersebut dapat mempengaruhi perkembangan organisasi, sehingga berkembang atau tidaknya suatu

perusahaan juga menjadi tanggung jawab seorang pemimpin.<sup>30</sup>

## **b. Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam**

Allah SWT menciptakan manusia sebagai makhluk sosial, dimana manusia membutuhkan manusia dalam kehidupannya. Manusia mendapat tempat yang mulia karena manusia dapat menerima ajaran yang diajarkan oleh orang lain. Allah SWT menciptakan manusia dilengkapi dengan akal dan perasaan. Akal dan perasaan tersebut digunakan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang diperoleh, sehingga dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Manusia memiliki kedudukan sebagai makhluk yang sempurna dikarenakan manusia memiliki akal, perasaan dan ilmu pengetahuan. Hal tersebut dapat digunakan untuk mendekatkan diri dengan Allah SWT.

Allah SWT memberikan pengetahuan pada manusia sebagai petunjuk agar manusia menjalankan kehidupannya dengan jalan yang benar, sehingga Allah SWT selalu memberi ridha terhadap sesuatu yang dikerjakan. Sumber daya manusia yang bermutu adalah SDM yang mempunyai tanggung jawab terhadap sesuatu yang dikerjakan. Kualitas seseorang tidak hanya dilihat dari penguasaan teknologi dan ilmu pengetahuan, tetapi juga dilihat dari iman dan taqwa yang dimiliki. Kualitas manusia tidak akan lengkap jika tidak didasari oleh ilmu agama. Sumber daya manusia yang tidak dilandasi dengan nilai keagamaan akan membawanya pada kesenangan dunia.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Sayuti Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Non Sekuler*, (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2000), Hal. 12.

<sup>31</sup> Mohammad Idris Hasan, *At-Thariq Jurnal Ilmiah Studi Keislaman dan Sosial*, (Vol. 14, No. 1, Tahun, 2017). Hal. 170.

Penerapan sumber daya manusia yang berkualitas dalam islam terdapat dalam Surat Az-Zumar Ayat 17 dan 18, yang berbunyi sebagai berikut :

وَالَّذِينَ اجْتَنَبُوا الطَّاغُوتَ أَنْ يَعْبُدُوهَا وَأَنَابُوا إِلَى اللَّهِ لَهُمُ الْبُشْرَىٰ فَبَشِّرْ عِبَادِ

(17) *“Dan orang-orang yang menjauhi tagut (yaitu) tidak menyembahnya dan kembali kepada Allah, mereka pantas untuk mendapat berita gembira, sebab itu sampaikanlah kabar gembira itu kepada hamba-hambaku”.*

الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ ۗ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَٰئِكَ هُمْ أُولُو الْأَنْبَابِ

(18) *“Yaitu mereka yang mendengar perkataan lalu mengikuti apa yang paling baik diantaranya, mereka itulah orang-orang yang telah diberi petunjuk oleh Allah dan mereka itulah orang-orang yang memiliki akal sehat”.*

Ayat diatas menjelaskan bahwa, sumber daya manusia yang berkualitas dalam pandangan islam yaitu mereka yang mengikuti petunjuk dari Allah dan memiliki akal sehat yang baik. Akal sehat tersebut digunakan untuk menjalankan semua kegiatannya, sehingga keggiatan yang dijalankan oleh manusia mendapatkan ridha dari Allah SWT. Jika manusia tidak memiliki akal sehat, maka hidupnya tidak terarah.

### **3. Pembinaan Sumber Daya Manusia**

#### **a. Pengertian Pembinaan Sumber Daya Manusia**

Menurut Soegeng Prijodarminto, pembinaan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang digunakan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi. Pembinaan pegawai atau SDM dilakukan secara efektif dan efisien. Pembinaan tersebut dilakukan oleh organisasi agar sumber

daya manusia dapat memiliki kecakapan dalam bekerja. Kecakapan yang dimiliki oleh pegawai dapat meningkatkan kinerja, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Dengan adanya peningkatan kinerja karyawan, perusahaan dapat memiliki karyawan yang berkompetensi.<sup>32</sup>

Menurut Widjaja, pembinaan pegawai adalah suatu usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya. Pembinaan tersebut dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kecakapan dan kompetensi pegawai, sehingga pegawai dapat membantu organisasi mencapai tujuan. Dengan adanya pembinaan SDM, pegawai akan termotivasi untuk melakukan peningkatan kemampuan atau pengetahuan, sehingga pegawai dapat memiliki peningkatan dalam kinerja.<sup>33</sup>

Menurut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 mengenai pokok-pokok kepegawaian menyatakan, bahwa pembinaan sumber daya manusia adalah usaha yang digunakan untuk mengembangkan organisasi. Pembinaan tersebut dilakukan untuk meningkatkan kecakapan pegawai, sehingga pegawai dapat memiliki kinerja yang baik. Kinerja yang baik dapat membantu organisasi mencapai tujuan.<sup>34</sup>

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa, pembinaan pegawai atau sumber daya manusia merupakan usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian seseorang dengan cara melakukan pelatihan atau pendidikan. Pembinaan dilakukan untuk memberi pengetahuan dan pengalaman bagi pegawai, sehingga pegawai dapat

---

<sup>32</sup> Soegeng Prijodarminto, *Pegawai Negeri Sipil, Posisi, Pengelolaan dan Pembinaan*, (Jakarta: Pradnya Paramita, 1993), Hal. 52.

<sup>33</sup> A.W. Widjaja, *Adminidtrasi Kepegawaian*, (Jakarta: Rajawali, 1986), Hal. 15.

<sup>34</sup> Undang-undang No. 43 Tahun 1999 Tentang pokok-pokok Kepegawaian.

meningkatkan kemampuan yang telah dimiliki. Peningkatan kemampuan individu dapat menghasilkan kinerja baik, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

### **b. Tujuan Pembinaan SDM**

Menurut Soegeng Prijodarminto, tujuan pembinaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi guna mencapai tujuan organisasi
- 2) Untuk meningkatkan mutu dan keterampilan dalam bekerja, sehingga menciptakan dorongan untuk bekerja lebih giat.
- 3) Untuk membantu organisasi mewujudkan komposisi pegawai dari segi mutu maupun jumlah
- 4) Untuk menciptakan iklim kerja yang serasi dan menciptakan kesejahteraan dalam bekerja, baik kerja secara tim maupun kerja secara individu.
- 5) Untuk mengarahkan pembinaan yang menggunakan sistem karier dan prestasi kerja.

### **c. Manfaat Pembinaan SDM**

Manfaat pembinaan sumber daya manusia dapat dilihat dari dua aspek, yaitu dari SDM dan organisasi. Manfaat pembinaan SDM dari segi pegawai yaitu :

- 1) Dapat meningkatkan wawasan pegawai, khususnya penemuan-penemuan terbaru dalam ilmu pengetahuan
- 2) Dapat memperbaiki keahlian seseorang dalam suatu bidang.
- 3) Dapat merubah sikap dan perilaku seseorang dalam bekerja

Manfaat pembinaan Sumber daya manusia dari segi organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Dapat menaikkan produktivitas kerja dari pegawai
- 2) Memperbaiki image organisasi
- 3) Membantu organisasi memiliki karyawan yang cakap dan berkompetensi
- 4) Membantu organisasi mencapai tujuan yang diinginkan
- 5) Membantu organisasi bersaing dengan perusahaan lain.<sup>35</sup>

#### **d. Proses Pembinaan SDM**

Adapun proses yang digunakan oleh organisasi dalam membina sumber daya manusia antara lain :

##### 1) Penentuan Sasaran

Penentuan sasaran merupakan langkah awal yang digunakan dalam pembinaan. Sasaran menjadi patokan kesepakatan yang diinginkan oleh pegawai di organisasi. Sebelum melakukan pembinaan terhadap sumber daya manusia, organisasi harus menetapkan tujuan yang hendak dicapai. Penetapan *goals* didasarkan pada kebutuhan perusahaan tersebut.

##### 2) Penyusunan Materi

Materi merupakan mata pelajaran yang akan diberikan pada peserta pembinaan. Materi digunakan sebagai pendukung untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Materi yang digunakan dapat berupa materi umum dan materi keagamaan. Penyusunan materi ini digunakan oleh organisasi untuk membantu melaksanakan pembinaan. Sebelum organisasi menyusun bahan materi yang akan digunakan, organisasi harus mengetahui tema dari pembinaan. Selain itu, organisasi juga harus mengetahui kebutuhan pembinaan pegawai, sehingga penyusunan materi dapat

---

<sup>35</sup> Soengeng Prijodarminto, *Pegawai Negeri Sipil, Posisi, Pengelolaan dan Pembinaan*, (Jakarta: Pradnya Paramita, 1993), Hal. 53-54.

disesuaikan dengan tema pembinaan dan kebutuhan pegawai.

3) Penyiapan Sarana Prasarana

Sarana prasarana merupakan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pembinaan. Sarana dan prasarana digunakan untuk membantu melancarkan kegiatan pembinaan. Organisasi harus menyiapkan tempat serta perlengkapan yang akan digunakan untuk pelaksanaan pembinaan. Sarana dan prasarana yang dibutuhkan berupa gedung, dana, makanan, meja, kursi dan lain sebagainya.

4) Penentuan Peserta

Peserta merupakan individu yang mengikuti pelaksanaan pembinaan. Organisasi harus menentukan syarat dan jumlah peserta yang akan mengikuti kegiatan tersebut. Syarat yang diterapkan oleh organisasi meliputi jenis kelamin, usia, pengalaman dalam kerja, dan latar belakang pendidikan. Penentuan peserta dapat dilakukan dengan cara melakukan analisis terhadap pegawai di organisasi tersebut. Dengan analisis tersebut, organisasi dapat mengetahui tingkat kompetensi pegawai, sehingga organisasi dapat mengklasifikasikan pegawai sesuai dengan tingkat kompetensi yang dimiliki.

5) Penentuan Pelatih

Pelatih merupakan seseorang yang memiliki kemampuan untuk memberi pengetahuan pada pegawai. Organisasi harus menunjuk pembimbing yang memenuhi syarat untuk mengajarkan setiap materi yang terkait dengan pembinaan sumber daya manusia. Pelatih atau pemateri diharuskan memiliki kompetensi yang lebih tinggi dibandingkan dengan peserta pembinaan.

6) Penentuan Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan hari pembinaan dilakukan. Penentuan pelaksanaan pembinaan menjadi salah satu proses yang penting dalam pembinaan pegawai. pelaksanaan dapat berupa penentuan tanggal, hari dan jam. Dalam pelaksanaan ini, pelatih menyampaikan materi yang telah disiapkan pada peserta. Dengan adanya penentuan pelaksanaan tersebut kegiatan pembinaan sumber daya manusia dapat berjalan dengan teratur. Sehingga tidak terjadi kendala selama proses pembinaan berlangsung.<sup>36</sup>

#### **e. Metode-metode Pembinaan SDM**

Pembinaan sumber daya manusia memiliki tujuh metode. Ketujuh metode pembinaan meliputi:

##### 1) Pelatihan atau Training

Pelatihan merupakan bentuk latihan yang diberikan pada seseorang dalam mengembangkan kompetensi. Pelatihan dilakukan agar seseorang memiliki keterampilan dalam penyelesaian tugas. Dengan adanya pelatihan organisasi dapat memiliki pegawai yang berkompeten, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Dengan adanya pelatihan, organisasi akan memiliki pegawai yang lebih produktif. *Training* dapat dilakukan secara internal maupun eksternal. Pelatihan internal merupakan pelatihan yang dilakukan dilingkungan organisasi. sedangkan pelatihan eksternal merupakan pelatihan yang dapat dilakukan diluar lingkup instansi.

##### 2) Magang

Magang merupakan suatu upaya yang dilakukan untuk memberikan pengalaman kerja pada seseorang.

---

<sup>36</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), Hal. 75.

Metode ini digunakan dengan melibatkan pegawai yang memiliki kompetensi dalam bidang tertentu. Magang diberikan untuk pegawai baru dikarenakan pegawai tersebut belum memiliki keahlian yang dibutuhkan organisasi. Selain itu, magang juga dapat digunakan untuk pelajar atau mahasiswa dalam mempersiapkan masa depan.

### 3) Pendidikan

Pendidikan merupakan proses pembelajaran yang digunakan untuk memberi ilmu pengetahuan pada seseorang. Metode ini digunakan untuk memberikan pendidikan formal bagi pegawai. Pegawai diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi. Seperti pegawai yang memiliki pendidikan kualifikasi SMA atau SMK dapat melanjutkan pendidikan S-1 atau lanjut ke S-2 dan S-3. Dengan pendidikan ini, pegawai dapat memiliki wawasan yang baru, sehingga dapat membantu organisasi meningkatkan kompetensi pegawai.

### 4) Rotasi Kerja

Rotasi kerja merupakan suatu upaya yang dilakukan dalam organisasi untuk memberi variasi kerja kepada karyawan. Pada metode ini pegawai diberi kesempatan untuk merasakan variasi dalam bekerja, guna menambah pengetahuan yang telah dimiliki. Variasi kerja yang diterapkan merupakan perpindahan pegawai dari divisi satu ke divisi lain. Rotasi kerja digunakan oleh organisasi untuk meminimalisir terjadinya rasa bosan pada suatu pekerjaan, sehingga organisasi menerapkan rotasi kerja sebagai metode pembinaan sumber daya manusia.

### 5) Studi Banding

Studi banding merupakan usaha yang dilakukan untuk menambah wawasan dan pengetahuan. Studi banding digunakan untuk membandingkan sistem kerja dari pegawai dengan prosedur kerja yang berfungsi di organisasi lain. Perbandingan tersebut digunakan untuk mengetahui kemampuan kinerja pegawai.

#### 6) Uji Kompetensi

Uji kompetensi adalah suatu teknik yang digunakan untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki seseorang. Metode ini digunakan untuk menguji kemampuan pegawai. Uji kompetensi ini dapat dilakukan oleh perusahaan tempat kerja atau BNSP. Uji kompetensi pada karyawan dapat dilaksanakan secara menyeluruh atau per divisi. Uji kompetensi dapat dilakukan dengan cara memberi pertanyaan-pertanyaan kepada pegawai. Dari pertanyaan-pertanyaan yang telah dijawab oleh pegawai, organisasi dapat mengetahui tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai.

#### 7) Coaching

*Coaching* atau bimbingan ini diberikan untuk pegawai agar kemampuan bekerja yang dimiliki dapat meningkat. *Coaching* bertujuan untuk mengembangkan keahlian dalam bekerja. Selain itu, *coaching* ini digunakan sebagai sarana pemindahan kemampuan pegawai untuk orang lain yang belum memiliki pengalaman dalam bekerja.<sup>37</sup>

### 4. Kompetensi

---

<sup>37</sup> Mohammad Noer, "Artikel Metode Pembinaan atau Pengembangan SDM", <https://presenta.co.id/artikel/metode-pengembangan-sdm/>. 2020.

Menurut Sedarmayanti, kompetensi adalah kemampuan kinerja seseorang yang berkaitan dengan pengetahuan dan keahlian dalam melaksanakan tugas. Kompetensi dapat memberikan kontribusi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya kompetensi, pegawai dapat membantu organisasi mencapai tujuan. Kompetensi yang dimiliki pegawai dapat meningkatkan kinerja seseorang. Dengan peningkatan kinerja tersebut, pegawai dapat membantu mengembangkan organisasi.<sup>38</sup>

Menurut Malthis dan Jackson, kompetensi adalah suatu kemampuan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja individu maupun kelompok. Kompetensi ini dapat berupa peningkatan keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan keahlian dari pegawai. Dengan adanya peningkatan tersebut, pegawai dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan, sehingga organisasi akan berkembang dengan baik.<sup>39</sup>

Menurut Dzumiran, kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam bekerja yang dilandasi dengan penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian. Dengan penguasaan pengetahuan tersebut, seseorang dapat memberikan kinerja yang optimal kepada organisasi. Kinerja yang optimal dapat membantu organisasi berkembang, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai.<sup>40</sup>

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan, bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik yang dimiliki oleh

---

<sup>38</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), Hal. 21.

<sup>39</sup> Malthis, Robert L. Dan John H. Jackson, *Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia), Edisi Sepuluh, Terjemahan : Diana Angelica, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), Hal. 219.

<sup>40</sup> Dzumiran, dkk, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional, 2009), Hal. 3-4.

manusia untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Kompetensi dilandasi oleh pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, sehingga dapat membantu organisasi berkembang. Selain itu kompetensi juga dapat mengakibatkan hubungan interaksi antar sesama anggota. Hal tersebut dapat menghasilkan pegawai yang memiliki kecakapan dan pengetahuan dalam bekerja.

#### **a. Karakteristik Kompetensi**

Spencer and spencer berpendapat bahwa karakteristik kompetensi dibagi mejadi lima, yaitu sebagai berikut:

- a) Motif (*motive*), yaitu keinginan seseorang untuk melakukan suatu tindakan agar tujuan yang diinginkan dapat terpenuhi.
- b) Sifat bawaan (*trait*), merupakan tindakan yang dimiliki oleh manusia yang bersifat tetap mengenai keadaan yang sedang dialami.
- c) Konsep diri (*self concept*), merupakan cara individu dalam menilai diri sendiri. Konsep diri juga dapat berupa penilaian dari orang lain.
- d) Pengetahuan (*knowledge*), merupakan wawasan yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Dalam hal tersebut, tes pengetahuan digunakan untuk mengukur kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Dengan pengetahuan yang dimiliki dapat membantu pegawai meningkatkan kinerja, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan.
- e) Keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan yang dimiliki oleh manusia. Keterampilan ini dapat digunakan untuk melaksanakan tugas. Dengan adanya kemampuan,

pegawai dapat mengerjakan tugas dengan tepat dan cepat.<sup>41</sup>

## **b. Jenis-jenis Kompetensi**

Menurut Kunandar kompetensi di bagi menjadi lima, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kompetensi Intelektual, yaitu perilaku yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Kompetensi tersebut berupa pengetahuan yang ada dalam diri manusia.
- 2) Kompetensi Fisik, merupakan kecakapan seseorang yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Kompetensi Pribadi, yaitu kemampuan seseorang yang dapat mencerminkan kepribadian diri sendiri. Kompetensi tersebut digunakan untuk memahami diri sendiri.
- 4) Kompetensi Sosial, merupakan kepribadian seseorang yang digunakan untuk memahami diri sendiri dengan lingkungan sekitar.
- 5) Kompetensi spiritual, yaitu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang berkaitan dengan ilmu keagamaan. Kompetensi ini dapat berupa pemahaman, penghayatan, dan pengamalan.<sup>42</sup>

## **c. Kompetensi dalam Perspektif Islam**

Dalam perspektif islam kompetensi merupakan prinsip utama dalam manajemen islam. Kompetensi dalam islam adalah keahlian atau kemampuan yang dimiliki oleh seseorang.

---

<sup>41</sup> Spencer, M.Lyle and Spancer, M. Signe, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, (New York: John Wiley & Son, Inc, 1993), Hal. 92.

<sup>42</sup> Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Gury*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), Hal. 41.

Keahlian tersebut digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. dalam islam, kompetensi dibagi menjadi tiga, yaitu:

- a. Kompetensi kognitif yaitu kemampuan yang dimiliki oleh manusia yang berupa pengetahuan dan daya analisis. Pengetahuan tersebut digunakan untuk mengembangkan kinerja pegawai.
- b. Kompetensi sikap merupakan perilaku yang ada dalam diri manusia. kompetensi sikap meliputi keberanian, kejujuran, disiplin dan lain sebagainya.
- c. Kompetensi keterampilan merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai. Kompetensi keterampilan meliputi kecakapan, ketepatan, dan kecepatan dalam melakukan pekerjaan.<sup>43</sup>

## **5. Pegawai atau Karyawan**

Menurut Widjaja, pegawai adalah suatu hal yang memiliki keterkaitan dengan sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan di organisasi. Pegawai merupakan seseorang yang memberikan tenaganya di organisasi guna mencapai tujuan. Dengan adanya pegawai, pekerjaan dalam organisasi dapat terselesaikan dengan optimal. Pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik akan diberi imbalan sesuai dengan hasil kerjanya.<sup>44</sup>

Menurut Undang-undang Tahun 1996 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Tenaga Kerja Dalam Pasal 1 mengatakan, bahwa pegawai merupakan seorang yang bekerja dalam suatu perusahaan untuk melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kinerjanya. Pegawai tersebut memberikan tenaga kerja sesuai

---

<sup>43</sup> Muhammad Idris Hasan, "At-Thariq", *Jurnal Ilmiah Studi Keislaman dan Sosial*, (Vol. 14, No. 1, Tahun, 2017). Hal. 175-176.

<sup>44</sup> Amin Widjaja, *Etika Administrasi Kepegawaian*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2006), Hal. 39.

dengan keahlian yang dimiliki. Dengan keahlian tersebut, pegawai dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan keinginan organisasi guna mencapai tujuan.<sup>45</sup>

Menurut Soedaryono, karyawan merupakan suatu individu yang melakukan pekerjaan dalam organisasi, baik diperusahaan kerja pemerintah maupun di swasta. Pegawai yang bekerja dalam organisasi akan diberi imbalan sesuai dengan kesepakatan yang telah ditentukan. Kesepakatan pegawai dan organisasi dalam bekerja dilakukan secara tertulis dan tidak tertulis.<sup>46</sup>

### **a. Karakteristik Pegawai atau Karyawan**

Karakteristik pegawai atau karyawan merupakan komponen untuk mengembangkan pegawai. Karakteristik pegawai didasari oleh asumsi, bahwa dengan karakteristik pegawai dapat memproses peningkatan keterampilan kinerja. Keterampilan kinerja yang dimiliki oleh seseorang berupa, teoritis, teknis, moral dan konseptual. Untuk memiliki keterampilan pegawai dengan baik, dapat dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan.

Berikut adalah karakteristik yang harus dimiliki oleh pegawai:

#### 1) Kemampuan

Pegawai harus memiliki keahlian yang psikologis dan keahlian fisik. Kemampuan psikologis merupakan suatu keahlian yang dimiliki oleh pegawai untuk melakukan aktivitas yang berkaitan dengan pemikiran dan pemahaman lisan. Sedangkan

---

<sup>45</sup> Undang-undang Tahun 1996 Tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja.

<sup>46</sup> Soedaryono, *Tata Laksana Kantor edisi 6*, (Jakarta: Bumi Aksa, 2008), Hal. 6.

kemampuan fisik merupakan kemampuan yang dilakukan untuk mengerjakan tugas dengan menggunakan kekuatan yang berhubungan dengan fisik.

2) Sikap

Pegawai harus memiliki sikap yang baik dalam bekerja. Sikap tersebut akan mencerminkan perilaku diri seseorang. Oleh karena itu, pegawai harus memiliki beberapa sifat diantaranya, jujur, tanggung jawab, sabar, tekun, cerdas, amanah dan dapat dipercaya.

3) Keahlian

Keahlian merupakan kemampuan yang keterkaitannya dengan penyelesaian tugas. Keahlian yang harus dimiliki oleh pegawai berupa keahlian fisik dan keahlian intelektual.<sup>47</sup>

## 6. Kompetensi Pegawai

Menurut Mangkunegara, kompetensi pegawai merupakan keterampilan seseorang yang berkaitan dengan pengetahuan dan kecakapan. Kompetensi memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Seseorang yang memiliki kompetensi kinerja dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kompetensi yang dimiliki SDM, maka sdm tersebut dapat menghadapi tantangan dalam organisasi, sehingga organisasi mampu bersaing dengan organisasi lain.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Ita Rahmawati, Lailatus Sa'adah dan M. Nur Chabibi, *Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, (Jombang: Universitas KH. A. Wahab Hasbullah, 2020), Hal. 2-5

<sup>48</sup> Mangkunegara, Anwar Prabu, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2012), hal. 40.

Kompetensi pegawai menurut Wibowo adalah kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dilandasi dengan keterampilan dan pengetahuan. Pengetahuan dan keterampilan didasari dengan perilaku dalam kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi pegawai ini memiliki pengaruh dalam organisasi. Keberhasilan suatu organisasi terletak pada kompetensi yang dimiliki pegawainya.<sup>49</sup>

Menurut Spencer dan Spencer dalam Palan, kemampuan individu yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dapat memberikan hasil yang sesuai dengan keinginan organisasi. Kompetensi pegawai dapat berupa kualitas dan kuantitas. Untuk itu adanya kompetensi pegawai ini dapat mempermudah organisasi untuk mengembangkan sumber daya manusia.<sup>50</sup>

Dari pengertian diatas dapat di disimpulkan, bahwa kompetensi pegawai merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi dengan keterampilan dan pengetahuan dengan harapan dapat memberikan hasil yang terbaik bagi organisasi. dengan kompetensi ini, pegawai dapat membantu organisasi mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan adanya pegawai yang kompeten, organisasi mampu bersaing dengan organisasi lain. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai akan membuat

#### **a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Pegawai**

---

<sup>49</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2007), Hal 86.

<sup>50</sup> *Ibid*, hal. 84.

Berkut adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi pegawai:

1) Keterampilan

Keterampilan yang dimiliki seseorang akan meningkatkan rasa percaya diri. Dengan keterampilan tersebut, seseorang dapat menunjukkan kompetensi yang dimiliki.

2) Pengalaman

Pengalaman seseorang dapat membantu orang tersebut melakukan pekerjaan. Pengalaman yang dimiliki seseorang dapat mengajarkan sesuatu yang nyata. Orang yang belajar dari pengalamannya dapat memiliki kompetensi dalam suatu bidang.

3) Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki pengaruh dalam kompetensi seseorang. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja, karyawan. Selain itu, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi hubungan antar pegawai dan motivasi kerja. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kompetensi seseorang dalam melakukan kegiatan sebagai berikut:<sup>51</sup>

- a) Penerapan penarikan dan penyeleksian pegawai
- b) *Reward System*
- c) Penerapan dalam mengambil keputusan
- d) Aturan dalam organisasi, visi misi dan nilai-nilai yang terkait dengan kompetensi
- e) Kebiasaan dan tata cara dalam memberi informasi pada pegawai mengenai berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan

---

<sup>51</sup>

<https://www.wiwiaqutiat.com/2017/01/faktor-faktor-yang-mempengaruhi.html?e=1>, Dipublikasikan pada 8 januari 2017, diakses pada tanggal 26 September 2021 pada ja, 19.57 WIB.

g) Proses organisasional.

## G. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Pada poin ini, peneliti akan menyajikan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian terdahulu yang relevan digunakan sebagai dasar serta pijakan peneliti untuk memastikan orisinalitas penelitian dengan judul **“Analisis Pembinaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban”**. Peneliti akan menyajikan data mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang relevan secara deskriptif atau berbentuk narasi. Permasalahan dalam penelitian ini yang dianggap serupa dengan penelitian terdahulu akan diuraikan sebagai berikut :

Pertama merupakan penelitian yang ditulis oleh Rilfayanti Thomassawa dengan judul **“Pembinaan Aparatur Terhadap Peningkatan Kinerja pada Kantor Lurah Gebangrejo Barat Kecamatan Poso Kota”**. Penelitian tersebut membahas mengenai Pembinaan yang dilakukan oleh Kantor Lurah Gebangrejo. Pembinaan tersebut digunakan untuk meningkatkan kinerja aparatur di Kantor Lurah Gebangrejo. Dalam pembinaan aparatur ini, diharapkan dapat membantu peningkatan kerja yang ada di Kantor Lurah Gebangrejo Barat Kecamatan Poso Kota. Penelitian tersebut bertujuan untuk membangun perilaku dari petugas negara agar mengarah pada pembangunan, bertindak sebagai tokoh pembaruan dan bertindak sebagai penggerak pembangunan. Penelitian ini menyatakan, bahwa pembinaan aparatur terhadap peningkatan kerja di Kantor Lurah Gebangrejo masih belum maksimal, hal tersebut dikarenakan dalam pembinaan SDM hanya ditekankan pada jabatan dan perkembangan teknologi. Selain itu, dalam pembinaan tersebut Kantor Lurah Gebangrejo tidak melihat minimnya keahlian yang dimiliki oleh pegawai. Untuk

mencapai hasil yang maksimal, karyawan diharuskan mengikuti pelatihan dan pendidikan yang diadakan oleh pemerintah daerah, sehingga dapat meningkatkan efektivitas pegawai dalam bekerja.<sup>52</sup> Persamaan dari penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah kesamaan fokus penelitian mengenai pembinaan sumber daya manusia atau pegawai. Pada penelitian terdahulu, peneliti memiliki sudut pandang mengenai pembinaan sumber daya manusia di tempat tersebut. Perbedaannya yaitu penelitian yang akan dilakukan lebih fokus dalam pembinaan sdm yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Sedangkan dalam penelitian terdahulu peneliti memfokuskan pembentukan sikap dari aparatur untuk membangun, memperbaharui dan bertindak dalam penggerakan pembangunan. Selain itu, perbedaan juga terletak di objek penelitian. Peneliti menggunakan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban sebagai objek penelitian. Sedangkan dalam penelitian terdahulu, peneliti menggunakan Kantor Lurah Gebangrejo Barat yang berada di Kecamatan Poso Kota sebagai Objek penelitian.

Penelitian kedua ditulis oleh Willy Tri Hardianto dengan judul “Pembinaan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi pada Kantor Bptp Jawa Timur di Malang)”. Penelitian tersebut membahas mengenai keadaan Pegawai di Kantor BPTP Jawa Timur yang pekerjaannya belum disesuaikan dengan bidang tugasnya, dikarenakan pegawai belum memahami bidang pekerjaannya dengan baik. Penelitian tersebut bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan pembinaan dan pendidikan. Selain itu, penelitian tersebut juga memiliki tujuan untuk mengetahui persoalan-persoalan yang

---

<sup>52</sup> Rilfanti Thomassawa, “Pembinaan Aparatur Terhadap Peningkatan Kinerja Pada Kantor Lurah Gebangrejo Barat Kecamatan Poso Kota”, *Jurnal Ilmiah Administrasi*, (Vol. 13, No. 1, 2019), Hal. 52.

timbul dalam pembinaan sumber daya manusia. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui hasil yang telah dicapai dalam melakukan pembinaan terhadap PNS. Penelitian tersebut menyatakan bahwa, pembinaan sumber daya manusia yang dilakukan di kantor BPTP melalui pendidikan dan pelatihan yang telah berjalan dengan baik. Namun, untuk mencapai hasil yang optimal, dalam pembinaan tersebut harus melibatkan pihak yang terkait guna mencapai tujuan dari pelatihan dan pendidikan.<sup>53</sup> Penelitian tersebut memiliki kesamaan yang terletak di fokus penelitian mengenai pembinaan sumber daya manusia. Pada penelitian terdahulu, peneliti memiliki sudut pandang mengenai pembinaan sumber daya manusia di tempat tersebut. Perbedaannya yaitu penelitian yang akan dilakukan lebih fokus ke peningkatan kompetensi pegawai. Sedangkan penelitian terdahulu mengfokuskan pada pekerjaan yang belum disesuaikan dengan bidangnya. Selain itu, penelitian terdahulu juga berfokus pada penyelesaian persoalan-persoalan yang timbul dalam pembinaan sumber daya manusia. Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan juga terletak pada objek. Penelitian terdahulu menggunakan objek Kantor Bptp Jawa Timur di Malang. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban sebagai objek penelitian.

Penelitian ketiga yang ditulis oleh Marhaban Sigalingging dengan judul “Pembinaan Kompetensi Sumber Daya Manusia Berbasis *Human Capital* (Studi Kasus pada PT. Mitra Intimarga Bekasi)”. Penelitian tersebut membahas mengenai pembinaan kompetensi sumber daya manusia berbasis *human capital* yang dilakukan di PT. Mitra Intimarga Bekasi.

---

<sup>53</sup> Willy Tri Hardianto, “Pembinaan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Kantor Bptp Jawa Timur di Malang”, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, (Vol. 8, No. 3, 2010), Hal. 907.

Penelitian tersebut bertujuan untuk mencari informasi yang berkaitan dengan keberhasilan PT. Mitra Intimarga Bekasi dalam mengembangkan bisnis dan meningkatkan asetnya. Penelitian tersebut menyatakan bahwa, keberhasilan PT. Mitra Intimigasi Bekasi dalam mengembangkan bisnis dan asetnya di landasi dengan adanya pembelajaran di organisasi. Selain itu, keberhasilan dari PT. Mitra Intimigasi Bekasi dilandasi dengan persiapan terhadap sumber daya manusianya yang disiapkan secara hati-hati melalui proses pelatihan dan pembelajaran dan adanya nilai-nilai baru yang dikembangkan oleh organisasi untuk memelihara sumber daya manusianya.<sup>54</sup> Penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan yang tertelak pada pembinaan. Namun pembinaan dalam penelitian terdahulu lebih mengfokuskan pada pembinaan kompetensi SDM, sedangkan penelitian yang akan diteliti fokus pembinaannya terletak pada SDM nya. Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan terletak pada pemfokusan dimana penelitian terdahulu lebih fokus dengan peningkatan kompetensi SDM untuk mengembangkan bisnis dan meningkatkan aset. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan lebih fokus pada pembinaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai tujuan organisasi. Selain itu perbedaannya juga terletak pada objek penelitian, yang dimana peneliti menggunakan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban sebagai objek penelitian. Sedangkan penelitian terdahulu menggunakan PT. Mitra Intimigasi Bekasi sebagai objek penelitian.

Penelitian keempat di tulis oleh Ilmu Manda Rusdiana dengan judul “Pembinaan Pegawai Oleh Lurah di Kelurahan

---

<sup>54</sup> Marhaban Sigalingging, “Pembinaan Kompetensi Sumber Daya Manusia Berbasis *Human Capital* (Studi Kasus pada PT. Mitra Intimigasi Bekasi, *Jurnal DERIVATIV*, (Vol. 10, No. 2, 2016), hal 56.

Sukamulya Kecamatan Bungursari Kota Tasikmalaya”. Penelitian tersebut membahas mengenai pembinaan terhadap pegawai yang dilakukan oleh lurah di Kelurahan Sukamulya Kecamatan Bungursari Kota Tasikmalaya. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengoptimalkan pembinaan terhadap pegawai. Penelitian tersebut menyatakan bahwa, pembinaan pegawai oleh lurah belum terlaksana secara optimal. Hal tersebut disebabkan oleh sikap lurah yang tidak peduli dengan kesalahan dari pegawai. Selain itu, pembinaan pegawai tidak optimal juga di sebabkan oleh adanya pelimpahan wewenang yang kurang seimbang dan kurangnya pengarahan yang diberikan untuk pegawai serta kurangnya keterbukaan dalam menanggapi kesulitan yang dihadapi oleh pegawai.<sup>55</sup> Penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan yang terletak pada pembinaan pegawai atau SDM. Keduanya memfokuskan pembinaan bagi pegawai dalam meningkatkan kompetensi. Dengan peningkatan kompetensi tersebut pegawai dapat melakukan pekerjaan secara optimal. Perbedaan dari keduanya terletak pada objek penelitian. Dimana penelitian terdahulu menggunakan objek penelitian Kelurahan Sukamulya Kecamatan Bungursari Kota Tasikmalaya sebagai objek penelitian. sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban sebagai objek penelitian.

---

<sup>55</sup> Ilma Manda Rusdiana, “Pembinaan Pegawai Oleh Lurah di Kelurahan Sukamulya Kecamatan Bungursari Kota Tasikmalaya”. 2019. Hal. 96-97.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pada penelitian berjudul “**Analisis Pembinaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban**” ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis pendekatan deskriptif. Menurut Moleong penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena dari subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, dan tindakan yang dapat menghasilkan data-data deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu kasus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.<sup>56</sup> Menurut Koentjaraningrat, penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang bersifat deskriptif yang memiliki tujuan untuk menggambarkan secara tepat mengenai sifat-sifat individu, keadaan, dan gejala, yang berhubungan dengan masyarakat.<sup>57</sup>

Sugiyono berpendapat bahwa, penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang dilandasi dengan filsafat *postpositivisme* atau *enterpretatif* yang digunakan untuk meneliti kondisi objek alamiah.<sup>58</sup> Bogdan dan Taylor berpendapat, bahwa metode penelitian kualitatif adalah jenis

---

<sup>56</sup> Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), Hal. 6.

<sup>57</sup> Koentjaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1994), Hal. 29.

<sup>58</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 9

penelitian yang dapat memperoleh data deskriptif.<sup>59</sup> Pada penelitian ini, peneliti akan menguraikan informasi yang berkaitan dengan kalimat-kalimat yang rinci, naratif, rinci, mendalam dan lengkap, sehingga informasi yang dijelaskan dapat menggambarkan situasi yang sebenarnya.

## **B. Lokasi Penelitian**

Peneliti melkakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban yang berada di Jalan Doktor Wahidin Sudiro Husodo No. 47 Latsari, Tuban, Kecamatan Tuban, Kabupaten Tuban, Jawa Timur (62314). Kementerian Agama merupakan suatu kementerian yang membantu pemerintah indonesia dalam urusan keagamaan. Peneliti memilih Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban sebagai tempat penelitian di karenakan Kantor Kementerian Agama merupakan objek penelitian yang sesuai dengan kriteria peneliti. Pada objek penelitian tersebut, peneliti akan mendapatkan informasi yang berkaitan dengan topik pembahasan dan juga menjadi fokus perkuliahan dalam program studi manajemen dakwah.

## **C. Jenis dan Sumber Data**

### **1) Jenis Data**

Data merupakan kumpulan informasi yang diperoleh dari pengamatan suatu masalah. Dengan pengamatan tersebut, organisasi dapat mempelajari sesuatu yang dapat digunakan sebagai dasar-dasar analisis.<sup>60</sup> Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis data kualitatif. Data kualitatif merupakan suatu

---

<sup>59</sup> Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2011), 64.

<sup>60</sup> Moleong Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010), 157

data yang dipaparkan dalam bentuk narasi. Data kualitatif berkaitan dengan segala informasi yang bersifat deskriptif. Pada penelitian ini, peneliti berusaha untuk mencari data-data yang signifikan agar dapat dijadikan sebagai bahan kajian. Peneliti akan menguraikan jenis data sebagai berikut :

a) Data Primer

Data primer adalah suatu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari narasumber, sehingga data yang dijelaskan merupakan data yang relevan. Data primer berupa wawancara dan observasi. Data ini dikumpulkan peneliti untuk menjawab rumusan masalah penelitian.<sup>61</sup> Peneliti memperoleh data tersebut dari pegawai yang bekerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban sebagai narasumber yang ditunjuk dalam penelitian. Data yang dikumpulkan oleh peneliti mengenai pembinaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban dalam meningkatkan kompetensi pegawai.

b) Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh secara tidak langsung. Data tersebut dapat diperoleh melalui media perantara. Data sekunder dalam penelitian ini dapat berupa bukti laporan, catatan yang disusun dalam bentuk dokumen atau arsip dan telah dipublikasikan.<sup>62</sup> Data sekunder berkaitan dengan informasi-informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Dalam jenis data ini,

---

<sup>61</sup> Agus Salim, *Metode Penelitian Karya Ilmiah*, (Bandung: Gema Insani, 2014), Hal. 153.

<sup>62</sup> Ali Mohammad, *Penelitian Kependidikan Prosedur dan Strategi*, (Bandung: Angkasa, 2012), Hal. 80

peneliti mengumpulkan data yang berupa profil instansi, visi dan misi, serta program atau kegiatan yang telah berjalan.

## 2) Sumber Data

Menurut Sanusi, sumber data merupakan asal muasal data tersebut diperoleh.<sup>63</sup> Sumber data berdasarkan jenisnya<sup>64</sup> dapat digolongkan menjadi:

### a) *Field Literatur*

Sumber data *literature* merupakan sumber data yang didapat dari buku-buku atau media publikasi yang telah ada. Sumber data ini digunakan untuk mencari teori-teori yang akan dibahas dalam penelitian. Sumber data *literature* yang digunakan oleh peneliti berupa jurnal ilmiah atau artikel dan buku. Selain itu, sumber data tersebut juga dapat ditemukan di website atau media publikasi yang sebelumnya telah dimiliki oleh objek penelitian.

### b) *Field Research*

Sumber data ini dapat diperoleh secara langsung di lokasi penelitian dilaksanakan. Lokasi penelitian tersebut adalah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Tahap pengumpulan data, yaitu dengan melakukan observasi dan wawancara kepada informan. Sumber data ini menyajikan data-data yang relevan, dikarenakan data yang diperoleh oleh peneliti berasal dari lokasi penelitian. sehingga data dan informasi yang disajikan memiliki *kredibilitas*.

---

<sup>63</sup> Sanusi Anwar, *Metode Penelitian Praktis Untuk Ilmu Sosial dan Ekonomi*, (Malang: Buntara Media, 2003), 88

<sup>64</sup> Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), 132

## **D. Tahap-Tahap Penelitian**

Peneliti memiliki beberapa tahapan yang digunakan untuk melakukan penelitian. Tahapan-tahapan yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

### **1. Tahap pra-lapangan**

Tahap ini merupakan tahap yang digunakan oleh peneliti sebelum peneliti melakukan penelitian. Berikut adalah tahap pra lapangan:

#### **a) Membuat rancangan penelitian**

Dalam membuat rancangan untuk penelitian, tahap pertama yang harus dilakukan oleh peneliti yaitu menemukan suatu masalah yang akan diangkat ke dalam penelitian. Selanjutnya, peneliti harus memastikan permasalahan tersebut dapat menjadi keunikan dalam penelitian atau tidak. Dengan demikian, peneliti harus mengumpulkan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang sebelumnya telah ditemukan. Jika teori-teori yang ada tidak sesuai dengan permasalahan yang ditemukan oleh peneliti, maka permasalahan tersebut dapat dijadikan sebagai keunikan dalam penelitian. Dengan begitu, permasalahan yang ditemukan dapat dijadikan sebagai pokok bahasan penelitian. Tahapan berikutnya adalah peneliti harus membuat rancangan penelitian yang berupa penyusunan struktur dari fokus penelitian. Struktur dari fokus penelitian dapat dijadikan dasar peneliti dalam menyusun latar belakang permasalahan. Tahap selanjutnya yaitu, peneliti mengerjakan rancangan terhadap judul penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta teori-teori yang digunakan dalam penelitian. Kesatuan latar belakang,

rumusan masalah, tujuan, manfaat, dan teori dalam penelitian disebut matriks. Matriks yang telah selesai dikerjakan tersebut diajukan kepada sekretaris prodi untuk mendapatkan persetujuan.

b) Menentukan objek penelitian

Tahapan berikutnya adalah penentuan objek penelitian. Pada tahap ini, peneliti menentukan objek yang akan digunakan untuk penelitian. Objek tersebut harus dilandasi dengan kesesuaian permasalahan yang digunakan. Peneliti membuat daftar objek-objek penelitian yang memiliki kesesuaian dengan topik permasalahan penelitian. Selanjutnya, peneliti memilah objek-objek penelitian tersebut. Kemudian, peneliti menentukan objek penelitian yang memiliki kesesuaian terhadap kriteria dibuat oleh peneliti.

c) Membuat proposal penelitian

Pada tahap ini, peneliti akan membuat proposal yang akan diajukan kepada pihak yang berkaitan. Pihak yang berkaitan tersebut merupakan instansi yang akan menjadi objek dalam penelitian. Instansi tersebut adalah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Pembuatan proposal ini dapat digunakan sebagai salah satu syarat pengajuan kegiatan penelitian. Proposal penelitian berisi tiga bab pertama dalam penelitian. Bab pertama mengenai pendahuluan. Bab kedua berisi kajian teoritik. Dan Bab ketiga yaitu metodologi penelitian. Masing-masing bab penelitian memiliki sub bab dan sub-sub bab yang memuat informasi mengenai penelitian tersebut.

d) Perizinan

Apabila proposal penelitian telah disusun oleh peneliti, langkah selanjutnya adalah pengajuan surat izin penelitian. Pada tahap ini, peneliti membuat surat izin pengantar penelitian dari bagian akademik fakultas. Pada situasi pandemi covid-19 yang terjadi, segala kegiatan terkait dengan surat-menyurat yang melibatkan pihak akademik fakultas ditiadakan. Sebagai gantinya, pembuatan surat izin penelitian dapat dilakukan dengan online. Pembuatan tersebut dapat dilakukan dengan cara mengakses [siakad.uinsby.ac.id](http://siakad.uinsby.ac.id). Selanjutnya, peneliti memilih layanan ods. Kemudian peneliti memilih surat perizinan penelitian dan mengisi formulir yang ada. Setelah itu, peneliti menunggu persetujuan dari pihak akademik fakultas, seperti Kaprodi dan Dekan fakultas. Terakhir, jika surat tersebut sudah selesai, maka sekretaris program studi akan mengirimkan langsung kepada mahasiswa yang bersangkutan. Setelah surat pengantar tersebut jadi, peneliti dapat mengajukan surat tersebut ke objek penelitian yang telah ditentukan, yaitu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Surat pengantar tersebut diajukan bersama dengan proposal penelitian. Peneliti menunggu surat tersebut untuk disetujui oleh pihak yang bertugas di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Jika sudah disetujui, maka peneliti dapat melakukan penelitian di kantor tersebut.

e) Membuat instrumen pertanyaan wawancara

Tahap terakhir dalam tahap pra-lapangan adalah membuat instrumen wawancara. Dalam membuat instrumen pertanyaan wawancara, peneliti harus menyusun beberapa pertanyaan yang memiliki keterkaitan dengan topik bahasan yang akan diajukan saat melakukan wawancara pada objek penelitian.

Pertanyaan-pertanyaan disusun berdasarkan kebutuhan dalam penelitian. Instrumen pertanyaan wawancara digunakan untuk menggali informasi terkait permasalahan atau topik bahasan dalam penelitian. Instrumen pertanyaan wawancara tersebut disusun secara sistematis agar memudahkan peneliti dalam mencari informasi terkait penelitian pada narasumber yang telah dipilih.

## 2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Tahap ini merupakan tahap kedua setelah tahap pra-lapangan dilakukan. Setelah mendapat izin untuk penelitian, peneliti melakukan wawancara kepada narasumber dan melakukan observasi secara langsung di objek penelitian. selain itu, peneliti juga melakukan dokumentasi untuk memperoleh informasi dan data-data yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Pada tahapan ini, peneliti akan dibantu oleh salah satu pegawai yang ditunjuk sebagai perwakilan dari pihak Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Pegawai tersebut akan membantu peneliti untuk melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi.

Perwakilan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban yang akan membantu peneliti adalah bu wiwik selaku pegawai bagian PTSP di Kemenag Tuban. pada saat observasi dilakukan, perwakilan dari Kemenag Tuban akan membantu peneliti untuk menemukan informan yang dirasa tepat dalam proses wawancara pengumpulan data. Setelah peneliti menemukan informan yang tepat, peneliti akan melakukan proses wawancara dengan informan yang telah dipilih. Proses wawancara dengan informan dilaksanakan secara langsung. Peneliti akan menggali data dengan informan terkait permasalahan penelitian. Dengan

memberikan pertanyaan yang telah disusun, peneliti akan mengumpulkan data-data pendukung lainnya. Data tersebut berupa profil lembaga, visi-misi, sejarah instansi, dokumentasi dan lain sebagainya.

### 3. Tahap Analisis Data

Dalam tahap ini, peneliti akan membaca dan mendalami data yang diperoleh dari informan, sehingga peneliti dapat menyaring data-data yang sesuai dengan permasalahan penelitian. Kemudian, peneliti akan menyusun data-data tersebut sesuai dengan struktur dalam penelitian ini. Peneliti akan memberikan keterangan-keterangan tambahan dengan makna yang terdapat dalam data. Keterangan tersebut digunakan untuk memperjelas keterangan yang ada. Selanjutnya, peneliti menulis dan menyusun laporan dengan mendeskripsikan data yang di dapat dengan menggunakan teknik para frase.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

### 1. Wawancara

Wawancara merupakan suatu teknik yang digunakan dalam pengumpulan data. Teknik ini dapat dilakukan oleh dua orang atau lebih yang melakukan percakapan untuk mendapat informasi. Peneliti berfungsi sebagai pewawancara untuk mengajukan pertanyaan. Sedangkan, orang yang diwawancarai berfungsi sebagai narasumber. Burhan Bungin berpendapat bahwa, wawancara merupakan proses percakapan yang dilakukan oleh pewawancara dan orang yang diwawancarai untuk memperoleh informasi

mengenai orang, kejadian, kegiatan, dan organisasi yang akan diteliti.<sup>65</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil teknik wawancara agar mendapatkan informasi secara lengkap dan menyeluruh. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti dan informan dilakukan dengan tatap muka di Kantor Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Dalam teknik wawancara ini, peneliti akan mengajukan beberapa pertanyaan mengenai permasalahan yang akan dikaji. Peneliti akan bertanya kembali mengenai informasi-informasi yang kurang jelas, sehingga data yang diperoleh sesuai dengan fokus permasalahan pada penelitian. Pada teknik ini, wawancara dilakukan dengan melibatkan Kasubbag TU, Kepala Seksi perbidang di Kemenag Tuban dan beberapa pegawai.

## 2. Observasi

Menurut Nasution, observasi merupakan proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan informasi mengenai perilaku seseorang dalam rutinitas dan interaksi dari kehidupan sehari-hari.<sup>66</sup> Pada tahap ini, peneliti melakukan observasi dengan cara merekam, mencatat, dan juga mengabadikan seluruh kegiatan yang terkait dengan permasalahan. Pengamatan objek dilakukan oleh peneliti agar mendapat informasi atau data secara *real*. Sehingga peneliti dapat mengetahui keabsahan data yang diperoleh dari observasi.

Dalam melakukan observasi, peneliti akan mengamati permasalahan yang terjadi. Peneliti akan memahami

---

<sup>65</sup> Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004), Hal 108.

<sup>66</sup> S. Nasution, *Metode Research*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), Hal. 106.

dan menguji keabsahan data yang diperoleh dari observasi. Penelitian akan dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Peneliti akan melakukan observasi dengan cara mengamati sekuruh kegiatan yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Observasi dilakukan dengan menggunakan alat bantu. Alat bantu tersebut dapat berupa buku catatan dan hp. Buku catatan digunakan untuk mencatat hal-hal yang ditemukan pada objek penelitian. Sedangkan Hp digunakan untuk mengabadikan momen relevan yang sesuai dengan fokus penelitian.

### 3. Dokumentasi

Menurut Uhar Suharsaputra, dokumentasi adalah rekaman kejadian masa lalu yang berbentuk buku, arsip, dokumen, dan gambar disertai dengan keterangan yang dapat mendukung laporan sehingga kasus yang diteliti menjadi baik karena peneliti mendapat data yang akurat.<sup>67</sup> Dokumentasi tersebut digunakan untuk mengumpulkan data sebagai penunjang dalam penelitian. Pada penelitian ini, peneliti melakukan dokumentasi berupa pengumpulan data dari berbagai sumber. Data-data tersebut meliputi profil Kemenag Tuban, visi dan misi kemenag Tuban, sejarah kemenag, struktur instansi, dan mendokumentasikan kegiatan-kegiatan yang telah berlangsung atau sedang berlangsung.

## **F. Teknik Validitas Data**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi sebagai teknik penelitian. Teknik triangulasi data

---

<sup>67</sup> Uhar Suharsaputra, "*Metode Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*". (Bandung: PT. Refika Aditama, 2012), Hal. 215.

adalah suatu proses yang digunakan untuk mengkaji kembali dan memeriksa keabsahan data yang diperoleh peneliti untuk diuji kevaliditasannya. Triangulasi merupakan proses pengecekan data terkait waktu dan sumber yang berbeda.<sup>68</sup> Peneliti juga menambahkan hasil pengamatan yang telah dilakukan. Hasil pengamatan ini dikumpulkan selama kegiatan program kegiatan dilakukan dilapangan, sehingga peneliti telah melakukan pengamatan selama dua bulan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Dengan begitu, peneliti mendapatkan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, serta peneliti dapat menyajikan informasi yang akurat. Peneliti menggunakan tiga macam triangulasi, yaitu triangulasi waktu, triangulasi sumber, dan triangulasi teknik pengumpulan data.

## **G. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data adalah suatu cara yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data yang sudah ada.<sup>69</sup> Data tersebut akan diolah menjadi teratur, terukur, sistematis, terseruktur dan mempunyai makna. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data deskriptif. Peneliti akan melakukan penyajian data dengan gambaran yang jelas dan nyata. Analisis data ini digunakan untuk menggambarkan kejadian yang relevan mengenai Pembinaan Sumber Daya Manusia yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

---

<sup>68</sup> Suharsimi Arikunto, "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*", (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), Hal. 206.

<sup>69</sup> Jonathan Sarwono, "*Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*", (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), Hal. 139.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### A. Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 1. Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban berlokasi di Jl. Dr. Wahidin Sudiro Husodo No. 47 Tuban. Namun, sebelum berada di Jl. Dr. Wahidin Sudiro Husodo, kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban terletak disekitar Masjid Agung Tuban. Tahun 1965 Kemenag Tuban terbagi menjadi tiga *grouping* diantaranya yaitu :<sup>70</sup>

- 1) Dinas Penerangan Agama Islam Kabupaten Tuban. yang dikepalai oleh Nurjono Basyar, alamat rumahnya berada Jl.Pemuda Tuban
- 2) Dinas Pendidikan Agama Kabupaten Tuban. Kepala kantor bernama Dirjo Susanto dari Ponorogo
- 3) Pengadilan Agama Kabupaten Tuban yang diKetua oleh KH. Muchid Ma'sum.

Seiring berjalannya waktu, Kementerian Agama Kabupaten Tuban dibagi menjadi beberapa *grouping* Kantor, diantaranya yaitu:

- 1) Kantor Jawatan Penerangan Agama Kabupaten Tuban. Kepala pertama adalah Nurjono Basyar dan yang kedua adalah R Hasbullah, M. Sidig.
- 2) Kantor Pendidikan Agama Kabupaten Tuban, dengan Kepala yang pertama yaitu Dirjo Susastro, dan yang kedua adalah Moh. Mahdali.

---

<sup>70</sup> <https://kemenagtuban.com/profil/>

- 3) Kantor Urusan Agama yang berada di daerah Tk. II Kabupaten Tuban. Kantor tersebut dikepalai oleh KH. Murtadji. Dengan alamat rumah berada di Kutorejo Tuban.
- 4) Kantor Pengadilan Agama Tuban, yang diketuai oleh KH. Muchid Ma'sum.

Di tahun 1973-1974 *Grouping* kantor diganti menjadi Tuban Kantor Perwakilan Departemen Agama Kabupaten Tuban. Susunan organisasinya adalah sebagai berikut :

- 1) Kepala Kantor Perdepag Kabupaten Tuban, yang dijabat oleh KH. Imam Mujahid.
- 2) Sekretaris Kasubbag TU yang dijabat oleh Moh. Sholeh dari Malang.
- 3) Seksi Urais (Urusan Agama Islam) yang dijabat oleh kasi KH. Munir.
- 4) Seksi Penais (Penerangan Agama Islam) yang dijabat oleh kasi Nurjono Basyar.
- 5) Seksi Pendais (Pendidikan Agama Islam) yang dijabat oleh kasi R. Abd. Kadir BA.
- 6) PBU Haji (Penyelenggara Bimbingan Urusan Haji) yang dijabat oleh Djupri Mansyur BA.
- 7) Pengadilan Agama Kabupaten Tuban

Pada tahun 1975 menjadi Kandepag Kab. Tuban (Kantor Departemen Agama Kab. Tuban), Kepala Kantor Sujuthi Cholil. Beliau menjabat pada tahun 1978-1983. Sahuti Cholil berasal dari Malang yang didampingi oleh :

- 1) Kepala Sub Bagian Tata Usaha
- 2) Kasi Urais
- 3) Kasi Penais
- 4) Kasi Pendais
- 5) Kasi Pergurais
- 6) PBU Haji

Letak kantor berada di sekitar Masjid Agung Tuban, kecuali kantor pendais. Pendais terletak di Jl. Kh. Musta'in Tuban yang dulu dikenal dengan jalan Glender Tuban. Pada tahun 1978 Kantor Departemen Agama Kabupaten Tuban pindahkan di Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo No.47 Tuban pertama kali kepala dijabat oleh Moh. Sholeh. Dengan urutan sebagai berikut :

- 1) M. Ali Sutrisno dari Tahun 1978-1983
- 2) Moh. Hasan AS dari Tahun 1983-1988
- 3) Abd. Mu'in dari Tahun 1988-1994
- 4) Saifullah dari Tahun 1994-1997
- 5) Moh. Farchan, Msi. dari Tahun 1997-2005
- 6) Sutrisno, SE, MPd. dari Tahun 2005-2009
- 7) Ahmad Rodli, MA. dari Tahun 2009-2010
- 8) Leksono, MPd.I. dari Tahun 2010-2014

Pada tahun 2010, Kantor Departemen Agama Kabupaten Tuban berubah nama menjadi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban dengan susunan organisasi (KMA. No. 13/2012) sebagai berikut:

- 1) Kepala Kantor : Abd. Wahid, MPd.I. yang menjabat dari tahun 2014
- 2) Kepala Sub Bagian Tata Usaha: Achmad Badrus Sholeh
- 3) Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam : -
- 4) Kepala Seksi Pendidikan Madrasah : Muchlisin Mufa, MPd.I
- 5) Kepala Seksi Pendidikan Pondok Pesantren : Siti Maulidiyah, SH
- 6) Kepala Seksi Pembimbing Haji dan Umroh : Abd. Ghofar, MA
- 7) Kepala Seksi Pais : -
- 8) Penyelenggara Syariah : Umi Kulsum, Sag, MPd.I.



Keterangan dari struktur organisasi Kementerian Agama Kabupaten Tuban :

Kepala : Drs. Sahid, MM

SUB Bagian Tata Usaha : Drs. Moh. Qosim

Anggota :

- a. Arifin : Perencana Madya
- b. Laidia Maryati : Pranata Humas Madya
- c. Moch. Rivai : Pengelola Daftar Gaji
- d. Sri Basuni : Pengelola Pengadaan Jasa
- e. M. Ali Bahrudin : Perencana Muda
- f. Siti Musfiroh : Penata Keuangan APBN
- g. Umi Cholifah : Pengelola Kepegawaian
- h. Sri Widiati Astuti : Administrasi Persuratan
- i. M. Naufal : Pengelola pengadaan jasa
- j. Tatang Bagus : Pranata Komputer
- k. Ratnasari : Analis Pengembang SDM
- l. Moechtar : Analis Aset Negara
- m. Sindi Lisdiani : C. Analis Kepegawaian
- n. M. Alvin Fahmi : Calon Perencana Ahli
- o. Daim Febri : Peng. SIM Kepegawaian
- p. Rudi Yulianto : Pengemudi
- q. Imam Shofiuddin : Peng. Sarana Prasarana
- r. Agus Shoim : Peng. Disiplin Pegawai
- s. Suyono : Peng. Data Belanja dan Keuangan
- t. Zainul Arifin : Pengemudi

Seksi BIMAS Islam : Mashari, M.Ag.

Anggota :

- a. Ashabul Yamin : Penyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran

- b. Abu Na'im : Pengelola Data Laporan Pertanggungjawaban Kegiatan
- c. Khiril Fata : Pengadministrasian Umum
- d. Akhmad Manan : Pengelola Data
- e. Rochmad : Pengelola Bantuan Operasional
- f. Jariato : Pengadministrasian Persuratan
- g. Roji'amanu : Pengadministrasian Umum

Seksi Penyelenggaraan HU : Umi Kulsum S.Ag., M.Pd.I

Anggota :

- a. Sri Sulistyowati : Aanalisis Dana Haji
- b. Endang Budiarti : Penyusun laporan Pengendalian BPS BPIH
- c. Rohmad Basuki : Pengelola Pendaftaran atau Pembatalan Haji
- d. ST. Zahrotul Fadlilah : Penyusun Bahan Pendaftaran atau Pembatalan Haji
- e. Moh. Jauharuddin : Pengelola Pendaftaran atau Pembatalan Haji
- f. Kusma : Pengelola Data Bimbingan Pendaftaran

Seksi Pendidikan Madrasah : Drs. Hadi Sarjono

Anggota :

- a. Moch. Anshori : Analisis Pengembangan Sarana Prasarana Pembelajaran
- b. Rosita Dewi : Pengadministrasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan
- c. Sulikan : Analisis Kurikulum dan Pembelajaran
- d. Wahyu Tri Mulyo : Analisis Data dan Informasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- e. Ina Chusrini : Administrasi Kurikulum

- f. Kasmolan : Pengadministrasian  
Kependidikan
- Seksi Pd Pontren : Drs. A. Badrus Sholeh, MA
- Anggota :
- a. Sri Fatmawati : Pengelola Kelembagaan Pendidikan
  - b. Zainul Aminin : Pengelola Pendidikan
  - c. Patekun : Administrasi Persuratan
- Seksi Pend. Agama Islam : Drs. Abd. Karim, M.Ag
- Anggota :
- a. Chalimatul Magfiroh : Analis Data Informasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
  - b. Aminah Suhartatik : Pengelola Pendidikan
  - c. Hari : Analis Kompetensi
  - d. Bani Muharror : Analis Informasi Pengembangan Pendidik / Tenaga Kependidikan
- Penyelenggara Zawa : Imam Syafi'i, S.Ag., MA
- Anggota :
- a. Mahendra Hendy : Penyusun Bahan Fasilitasi Sertifikasi Harta Benda Wakaf
  - b. Ma'rufah : Pengelola Administrasi Pemerintahan
  - c. M. Kamaludin Sirot : Pengelola Bahan Perencanaan
4. Keunggulan Kemenag Tuban

Salah satu keunggulan dari Kemenag Tuban terletak pada budaya organisasi. Budaya organisasi yang dimiliki Kementerian Agama Kab. Tuban yaitu memiliki *staff* yang saling mensupport satu sama lain. Selain itu, para pegawai di instansi tersebut juga

memiliki keharmonisan yang baik. Bukan hanya itu, Kementerian Agama Kabupaten Tuban memiliki ikatan kekeluargaan yang kental dan sikap sosial yang tinggi.

Dalam pelayanan di Kementerian Agama Kabupaten Tuban, para pegawai melakukan pelayanan dengan sangat ramah. Sehingga, Keramahan yang di tunjukkan oleh pegawai di Kantor Kementerian Agama menjadikan kepuasan tersendiri bagi masyarakat dan para tamu yang datang. Tidak hanya dari segi pelayanan, Kantor Kementerian Agama Kabupatrn Tuban memiliki fasilitas yang baik, sehingga para pegawai dapat bekerja dengan nyaman.

## **B. Penyajian Data**

Dalam poin ini, peneliti akan memaparkan data dan fakta yang terkait dengan masalah penelitian yang diperoleh oleh peneliti selama melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Data beserta fakta tersebut akan disajikan oleh peneliti di poin penyajian data. Data tersebut didapatkan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilakukan secara langsung di instansi tersebut.

### **1. Proses Pembinaan Sumber daya Manusia oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban.**

Pembinaan SDM merupakan suatu hal yang penting bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Berdasarkan observasi lapangan, peneliti menemukan fakta, bahwa pembinaan sumber daya manusia menjadi perhatian utama bagi instansi tersebut. Hal tersebut, dapat diperkuat oleh data yang diperoleh peneliti di lapangan. Data tersebut berkaitan dengan pembinaan yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban terhadap sumber daya manusianya dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Dalam pelaksanaan pembinaan sumber daya manusia, Kantor Kementerian Tuban memiliki acuan atau aturan dalam pembinaan. Acuan tersebut

terletak di Kantor Pusat. Namun, acuan tersebut tergantung pada jenis pembinaan yang diadakan. Jika Kantor pusat memerintahkan pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban untuk melakukan pembinaan, maka Kantor Kemenag Tuban harus menyiapkan pegawai yang akan diikutkan pembinaan dari pusat. Namun, jika jenis pembinaan yang diadakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban dikhususkan untuk pegawai, maka tidak mengacu pada aturan yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat.

Pelaksanaan pembinaan sumber daya manusia mengalami kesulitan dikarenakan adanya pandemi Covid-19. Covid-19 merupakan pandemi yang pertama kali muncul di Wuhan China. Namun, dengan penyebarannya yang begitu cepat covid-19 menjadi pandemi yang meresahkan seluruh dunia, sehingga segala aktivitas dan kegiatan yang ada harus dibatasi. Pembatasan kegiatan dan aktivitas tersebut dilakukan untuk meminimalisir penyebaran Covid-19. Oleh karena itu, dimasa pandemi seperti sekarang pembinaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban memiliki sedikit keterhambatan. Namun, seiring berjalannya waktu pandemi yang sudah mulai mereda Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban kembali melakukan aktivitasnya. Tetapi tidak semua aktivitas dan kegiatan dilakukan secara langsung. Kementerian Agama Kabupaten Tuban menerapkan peraturan kerja secara WFH (*Work From Home*) dan WFO (*Work From Office*). Peraturan tersebut dibuat atas dasar peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah Indonesia.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban merupakan instansi yang membidangi urusan agama. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban memiliki prinsip, bahwa "*Pembinaan sumber daya manusia harus dilakukan. Seberkompetensi apapun seorang pegawai pembinaan harus tetap ada dan dilakukan. Karena perkembangan yang semakin maju menjadikan banyak perubahan sehingga para pegawai*

*harus menyesuaikan perubahan yang terjadi*”. Oleh karena itu, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban mengupayakan proses atau cara yang terbaik untuk mendorong para pegawai agar lebih berkompeten. Berdasarkan observasi yang diperoleh informan, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban mendapatkan informasi bahwa pembinaan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan sumber daya manusia perlu diterapkan dan dilakukan karena dengan pembinaan tersebut Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban dapat memiliki pegawai yang berkompeten, sehingga tujuannya dapat tercapai.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban memiliki kurang lebih 70 pegawai. Pembinaan sumber daya manusia dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban untuk seluruh pegawai, sehingga upaya peningkatan kompetensi pegawai dapat dilakukan secara merata. Berdasarkan observasi di Kantor Kementerian Agama peneliti melihat pembinaan yang dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban yaitu pembinaan administrasi dan pembinaan prestasi karir dan mental.





Selain melakukan observasi, peneliti juga melakukan wawancara. Wawancara tersebut dilakukan peneliti dengan beberapa pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban, diantaranya yaitu Kasubbag TU, Kasi Pend.Ma, Kasi PHU, Kasi Zawa, pegawai di bagian Bimas, Pegawai di bagian PTSP, Pegawai di bagian kepegawaian, dan pegawai PHU. Berikut merupakan hasil wawancara yang diperoleh oleh peneliti.

“.....pembinaan sumber daya manusia itu ya penting dalam instansi ini, karena pembinaan tersebut akan berdampak pada pelayanan dan pengabdian pada masyarakat. Untuk melakukan pelayanan terhadap masyarakat itu memerlukan ilmu pengetahuan yang selalu uptodate. Oleh karena itu SDM yang ada di Kantor Kemenag Tuban harus mengikuti perkembangan yang selalu berubah untuk melayani masyarakat dengan cepat dan tepat” (IN 1, 15/11/21)

“.....pembinaan sumber daya manusia harus dan perlu dilakukan di kantor ini. Karena apa pegawai itu selalu dan akan selalu membutuhkan pembinaan. Pegawai dituntut untuk selalu berkembang mengikuti perkembangan zaman. Pembinaan sumber daya manusia ini sangat dibutuhkan karena selain untuk menambah wawasan, pembinaan ini juga dilakukan untuk berkompetisi dengan zaman yang semakin maju. Jika pegawai tidak di bina, maka banyak kendala yang akan didapat dalam proses penyelesaian tugas” (IN 2, 16/11/21)

“.....di Kantor Kemenag ini selalu membutuhkan pembinaan sumber daya manusia. Pembinaan sumber daya manusia ini kan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi-kompetensi pegawai. Selain itu, pembinaan ini juga dilakukan untuk mengikuti perkembangan zaman globalisasi, sehingga sumber daya manusia harus selalu menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada” (IN 3, 17/11/21)

Menurut keterangan dari informan pertama, kedua, dan ketiga, pembinaan sumber daya manusia sangat dibutuhkan dan selalu diperlukan. Pembinaan tersebut dapat membantu para pegawai dalam meningkatkan

kompetensi. Informan pertama menjelaskan, bahwa pembinaan sumber daya manusia itu sangat penting dalam suatu instansi. Hal tersebut dikarenakan pembinaan yang dilakukan memiliki keterkaitan dengan pelayanan dan pengabdian pada masyarakat. Dalam melakukan pelayanan pada masyarakat, sumber daya manusia memerlukan ilmu pengetahuan terbaru agar dapat melakukan pelayanan yang tepat dan cepat.

Informan kedua menjelaskan, bahwa pembinaan sumber daya manusia harus selalu dilakukan. Pembinaan tersebut dilakukan karena pegawai selalu membutuhkan pembinaan untuk berkembang. Pemimpin menuntut pegawai untuk selalu berkembang mengikuti zaman. Selain itu, pembinaan ini dilakukan untuk menambah wawasan terbaru bagi pegawai. Pembinaan ini juga dilakukan agar sumber daya manusia mampu berkompetisi dengan zaman yang semakin maju. Jika pembinaan tersebut tidak dilakukan, maka akan terjadi kendala dalam proses penyelesaian tugas. Sama halnya dengan informan ketiga, informan keempat juga menjelaskan mengenai pentingnya penerapan pembinaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Pembinaan tersebut dilakukan untuk meningkatkan kompetensi-kompetensi yang telah dimiliki oleh pegawai. Pembinaan tersebut dilakukan agar pegawai dapat mengikuti perkembangan zaman globalisasi. Dengan mengikuti perkembangan zaman tersebut, pegawai dapat memiliki kompetensi yang lebih baik lagi. Sehingga dalam penyelesaian tugas bisa dilakukan tepat waktu.

Sehingga dapat disimpulkan, bahwa perlu diterapkannya pembinaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban untuk membantu keberlangsungan kegiatan. Pembinaan tersebut dilakukan

agar Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban memiliki pegawai yang berkompeten. Untuk itu, pegawai diharuskan mengikuti pembinaan agar pegawai mampu bersaing dan berkembang mengikuti perkembangan zaman. Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban pelaksanaan pembinaan belum efektif, sehingga perlu adanya dorongan untuk melakukan pembinaan secara rutin. Dengan adanya penerapan pembinaan tersebut, sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban dapat mendapat dan meningkatkan ilmu pengetahuan terbaru yang dapat membantu menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

“...untuk pembinaan yang pernah dilakukan disini banyak. Ada bimbingan teknis, pembinaan karir, pembinaan prestasi, pembinaan mental, pembinaan persuratan yang dari kantor pusat, dan masih banyak lagi mbak. (IN 5, 18/11/21)

Penjelasan informan kelima dapat diperjelas oleh informan keenam. Informan keenam menjelaskan hal yang serupa dengan penjelasan infroman kelima.

“...ya banyak mbak. Contohnya pembinaan karir pegawai, pembinaan prestasi pegawai, pembinaan kemampuan pegawai, masih banyak lagi. Kalau disetiap devisi tentunya juga membutuhkan. Jadi pembinaan juga dapat dilakukan oleh Kepala Seksi jika di devisi tersebut pegawainya butuh dibina. (IN 6, 19/11/21)

Penjelasan tersebut dapat di simpulkan, bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban melakukan beberapa pembinaan sumber daya manusia yang digunakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Pembinaan tersebut diantaranya yaitu pembinaan karir,

pembinaan prestasi, pembinaan persuratan. Bimbingan teknis dan lain sebagainya.

Berdasarkan hasil observasi, peneliti mendapatkan informasi bahwa proses yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban dalam melakukan pembinaan sumber daya manusia berupa penentuan sasaran, penentuan peserta, menentukan materi, penyiapan sarana prasarana, penentuan pelatih, pelaksanaan, bimtek dan uji kompetensi melalui kuesioner. Berikut adalah hasil wawancara dari peneliti:

“...yang pertama berupa penentuan sasaran. Kalau sasaran tidak ditentukan kita tidak tau tujuan diadakannya pembinaan itu apa. Setelah itu yang kedua yaitu peserta. Peserta disini yang dimaksud yaitu siapa saja yang akan mengikuti pembinaan itu. Dan yang ketiga yaitu sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana ini menyangkut fasilitas apa saja yang diperlukan selama pembinaan itu dilakukan. Yang keempat materi. Jadi materi ini digunakan untuk menjadi bahan atau pelajaran untuk pembinaan. Dan yang terakhir yaitu pemateri. Pemateri biasanya dilakukan oleh Kepala Kemenag Tuban atau pihak dari Kanwil” (IN 1, 15/11/21)

Informan pertama menjelaskan, bahwa proses yang dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban dalam melakukan pembinaan terhadap sumber daya manusia ada lima. Dengan memiliki proses dalam membina pegawai, Kemenag Tuban akan mencapai tujuan yang diinginkan. Kelima proses pembinaan SDM di instansi tersebut yaitu :

a. Penentuan Sasaran

Berdasarkan hasil observasi, peneliti mendapatkan informasi bahwa sasaran yang

dimaksud disini yaitu sebelum diadakannya pembinaan sumber daya manusia, instansi ini harus mengetahui sasaran yang akan dicapai. Sasaran tersebut dapat berupa tujuan diadakannya pembinaan. Sasaran dalam pembinaan pegawai di Kemenag tersebut adalah memiliki pegawai yang berkompeten.

“...tentunya untuk melakukan pembinaan kita harus mengetahui sasaran yang akan dituju itu apa. Kalau tidak ada sasaran untuk apa pembinaan ini dilakukan. Kalau ada sasarannya kan jelas tujuannya apa, manfaatnya apa” (IN 1, 15/11/21)

“...ya untuk melakukan pembinaan kan kita harus mengetahui siapa saja yang akan mengikuti pembinaan. kalau tidak ada yang ikut kan tidak bisa melakukan pembinaan” (IN 6, 19/11/21)

Hal tersebut dikuatkan oleh Kasi PHU. Sebagaimana beliau menjelaskan, bahwa dalam proses pembinaan penentuan sasaran merupakan hal yang penting. Penentuan sasaran ini digunakan untuk mengetahui tujuan diadakannya pembinaan SDM.

b. Menentukan Peserta

Peserta disini adalah seseorang yang akan mengikuti pembinaan. Peserta tersebut adalah pegawai yang bekerja di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Namun, dalam penentuan peserta, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban diwajibkan melakukan analisis terhadap pegawai. Dengan analisis tersebut, Kantor

Kementerian Agama Kabupaten Tuban dapat mengetahui kebutuhan pegawai, sehingga pembinaan yang dilakukan dapat disesuaikan dengan kebutuhan pegawai.

“...untuk peserta dalam pembinaan ini bisa pegawai kantor ini. Untuk mengikuti pembinaan ini ada syarat tersendiri bagi peserta. Syarat itu dapat berupa jenis kelamin, umur pegawai, lama bekerja, pendidikan terakhir dan lain sebagainya” (IN 1, 15/11/21)

“...kalau pembinaan dilakukan tentunya kan harus aa peserta yang mengikuti. Kalau tidak ada, ya siapa yang akan di bina. Jadi, untuk melakukan pembinaan itu perlu adanya penentuan peserta juga. (IN 3, 17/11/21)

Keterangan dari informan pertama dapat memperkuat penjelasan informan ketiga. Menurut keterangan dari informan ketiga, penentuan peserta itu juga menjadi hal utama dalam proses pembinaan. Jika pembinaan sumber daya manusia tidak memiliki peserta, maka pembinaan tersebut tidak dapat dilaksanakan. Dalam penentuan peserta yang akan mengikuti kegiatan pembinaan, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban melakukan pembinaan secara periodik. Namun, pembinaan tersebut diwajibkan bagi seluruh pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

c. Sarana Prasarana

Sarana-prasarana yang dimaksud disini adalah fasilitas yang dibutuhkan dalam melakukan pembinaan. Fasilitas tersebut dapat berupa dana, gedung, snack, meja, kusris, dan lain sebagainya.

“...untuk pembinaan kan pasti membutuhkan fasilitas. Ya kita harus mengetahui fasilitas apa saja yang dibutuhkan dalam melakukan pembinaan. Seperti kita butuh gedung, dana, makanan, dan lain-lain. ya itu harus disiapkan juga. Fasilitas kan untuk memberi kenyamanan bagi peserta pembinaan” (IN 1, 15/11/21)

“...tentunya membutuhkan sarana prasarana. Setiap kegiatan apapun itu juga membutuhkan sarana prasarana. Namun, yang menjadi kendala sampai saat ini adalah di masalah dana. Tentunya dalam melakukan pembinaan juga memerlukan dana yang banyak” (IN 6, 19/11/21)

“kalau ada acara kan tentunya harus ada fasilitas juga. Kalau fasilitasnya tidak ada otomatis pelaksanaan acaranya dapat terganggu dan mengakibatkan tidak optimal pelaksanaannya” (IN 3, 17/11/21)

Dari penjelasan informan pertama dapat di perkuat oleh penjelasan informan ketiga dan keenam. Informan ketiga dan keenam menyatakan, bahwa dalam proses pembinaan sarana prasarana juga diperlukan. Sarana prasarana digunakan untuk membantu melancarkan kegiatan yang sedang dilakukan. Sehingga dalam pembinaan yang dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban, penentuan sarana prasarana juga menjadi acuan yang tidak kalah penting. Sarana prasarana tersebut dapat berupa gedung, makanan, dana, dan lain sebagainya.

#### d. Menentukan Materi

Materi ini dapat berupa pelajaran atau sesuatu yang akan menjadi bahan pembinaan. Materi tersebut dapat berupa mata pelajaran umum ataupun agama.

“...untuk materi pembinaan ini tergantung dari tema pembinaannya. Kalau pembinaan ini berkaitan dengan ilmu umum, ya materi yang digunakan juga menyangkut ilmu umum” (IN 1, 15/11/21)

“...tentunya ada materi untuk melakukan pembinaan. Tapi materi itu menyesuaikan tema pembinaan. kalau pembinaan itu mengenai karir ya materi yang disiapkan harus berkaitan dengan karir” (IN 3, 17/11/21)

Penjelasan dari informan pertama dapat diperkuat oleh penjelasan informan ketiga. Informan ketiga menjelaskan bahwa dalam proses pembinaan SDM, Kementerian Agama Kabupaten Tuban menentukan materi pembinaan sesuai dengan tema pembinaan.

e. Menentukan Pemateri atau Pelatih

Pemateri adalah seseorang yang akan menjelaskan materi. Pemateri ini dapat dilakukan oleh kepala Kemenetrian Agama Kabupaten Tuban, Kasi (Kepala Seksi) datau daoat juga pihak dari kanwil.

“...biasanya pamateri dari pembinaan ya dilakukan oleh kepala kantor. Tapi juga bisa dilakukan oleh kepala seksi. Tergantung pembinaannya. Kalau pembinaannya dilakukan antar seksi ya bisanya pematerinya kepala seksi. Tapi kalau pembinaannya dilakukan secara

menyeluruh, melibatkan semua pegawai ya dilakukan oleh bapak kepala” (IN 1, 15/11/21)

“...pemateri itu menyesuaikan jenis pembinaan. Kalau pembinaanya membutuhkan bantuan dari Kanwil, ya kita mengundang pihak kanwil untuk menjadi pemateri. Tapi kalau sekiranya tidak membutuhkan dari pihak kanwil ya dapat dilakukan oleh kepala kantor, kasubbag tu, dan kepala seksi (IN, 3, 17/11/21)

Keterangan dari informan pertama dan ketiga dapat diperkuat oleh penjelasan dari informan keenam atau Kasi PHU. Penjelasan kasi PHU adalah sebagai berikut :

“...ya untuk pemateri atau pelatih sendiri kita mengikuti pembinaannya. Kalau pembinaannya harus melibatkan orang luar. Bisanya pematerinya dari kanwil. Tapi kalau pembinaannya hanya dilingkup kantor, pematerinya cukup kepala kantor saja (IN 6, 19/11/21)

f. Pelaksanaan

Pelaksanaan dapat berupa hari atau tanggal pembinaan itu dilakukan. Pelatih mengajarkan setiap materi pelajaran kepada peserta pengembangan.

“...untuk proses yang terakhir ini adalah penentuan tanggal dan hari. Penentuan tanggal yang dimaksud itu merupakan pelaksanaan pembinaan” (IN 1, 15/11/21)

Dari penjelasan informan pertama dapat diperkuat dengan penjelasan informan ketiga. Informan pertama menyatakan, bahwa pelaksanaan dalam pembinaan ini berhubungan dengan tanggal dan hari

pembinaan itu dilaksanakan. Pernyataan tersebut dapat diperkuat oleh informan ketiga. berikut adalah pernyataan informan ketiga :

“...pelaksanaan ini ini berhubungan dengan penentuan hari dan tanggal. Kalau yang lain sudah diurus nanti tinggal menentukan tanggal pelaksanaan biasanya tanggal pelaksanaan ini menyesuaikan pemateri” (IN 3, 17/11/21)

g. BIMTEK

Bimtek merupakan suatu bimbingan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensi. Bimbingan teknis digunakan oleh kemenag sebaagi proses pembinaan. Bimtek dilakukan dengan cara mengumpulkan pegawai menjadi satu.

“...dilakukan dengan cara mengumpulkan pegawai menjadi satu untuk dilakukan pembinaan oleh kepala kemenag dan kasi. Proses yang digunakan dalam pembinaan seperti melakukan BIMTEK (Bimbingan Teknis) dan SIMDIKLAT (Sistem Informasi Manajemen Diklat. Biasanya kalau simdiklat ini kami minta bantuan ke balai diklat. sekarang itu ada istilah baru BINKARISTAL.” (IN 2, 16/11/21)

“...Mengundang pegawai secara periodik untuk mengikuti BIMTEK (Bimbingan Teknis) dan mengikuti BINKARISTAL (Pembinaan Karir Prestasi dan Mental)” (IN 4, 18/11/21)

Informan keempat dapat memperkuat keterangan dari informan kedua. Informan keempat menjelaskan, bahwa proses pembinaan sumber daya

manusia dilakukan dengan cara mengundang pegawai secara periodik untuk mengikuti pembinaan karir prestasi dan mental atau biasa disebut dengan BINKARISTAL dan mengikuti bimbingan teknis.

“...seharusnya sampean itu wawancaranya sama bagian kepegawaian. Tapi gapapa dulu saya juga pernah di kepegawaian sebelum di pindahkan kesini. Nanti langsung minta rekapitulasi pegawai yang ikut diklat ya dibagian kepegawaian. Bilang saya yang nyuruh” (IN 2, 16/11/21)

#### h. Kuesioner

Kuesioner merupakan uji kompetensi yang digunakan untuk mengetahui kemampuan pegawai. Setelah kuesioner diberikan kepada pegawai, maka instansi akan mengetahui kompetensi yang dimiliki pegawainya. Sehingga instansi dapat menentukan jenis pembinaan yang akan diberikan kepada pegawainya.

“...melalui kuesioner atau uji kompetensi. Jadi pegawai disuruh mengisi kuesioner yang telah disiapkan. Sehingga dari kuesioner tersebut kita dapat mengetahui apa yang di bisa dan apa yang tidak di bisa oleh pegawai. Jadi nanti pembinaannya akan disesuaikan dengan apa yang tidak di bisa oleh pegawai” (IN 3, 17/11/21)

Dari penjelasan informan ketiga dapat dikuatkan oleh infroman kedelapan. Infroman kedelapan menjelaskan, bahwa untuk melakukan pembinaan instansi harus mengetahui kompetensi pegawai. Untuk mengetahui kompetensi pegawai, instansi harus memebri kuesioner kepada pegawai. Dari kuesioner

tersebut instansi dapat mengetahui kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Sehingga instansi dapat menentukan jenis pembinaan yang akan diberikan kepada pegawai tersebut.

“...untuk melakukan pembinaan tentunya kita harus mengetahui kompetensi yang dimiliki pegawai. Untuk mengetahui kompetensi pegawai kita memberi pegawai itu kuesioner untuk diisi” (IN 8, 19/11/21)

“...mengadakan pembinaan pegawai secara terbuka yang bersifat umum dan melakukan pembinaan secara tertutup atau bersifat khusus bila ada pelanggaran atau pegawai yang ditengarai tidak disiplin atau pegawai yang kurang berprestasi atau pegawai yang malas bekerja. Pembinaan itu tergantung keadaan. Kalau aturan baru secara umum global akan dibina secara umum. tapi kalau ada pegawai yang malas bekerja dan tidak disiplin akan dibina secara khusus atau tidak terbuka” (IN 5, 18/11/21)

Dari penjelasan informan keempat dan kelima memiliki sedikit keterkaitan. Informan kelima menjelaskan, bahwa proses pembinaan tersendiri memiliki dua sifat yaitu umum dan khusus. Pembinaan khusus ini digunakan bila ada pegawai yang melanggar aturan yang telah ditetapkan oleh instansi. Sedangkan pembinaan yang bersifat umum dapat digunakan bagi seluruh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Informan keempat menjelaskan, bahwa proses pembinaan sumber daya manusia adalah mengundang pegawai secara periodek untuk mengikuti

BINKARISTAL (Pembinaan Karir Prestasi dan Mental). Pembinaan tersebut dikhususkan untuk seluruh pegawai. Sehingga pembinaan tersebut termasuk dalam pembinaan yang bersifat umum, seperti yang dijelaskan oleh informan kelima.

## 2. Metode-metode pembinaan sumber daya manusia oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban

Peneliti akan menyajikan sub bab metode-metode pembinaan sumber daya manusia di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Berikut adalah metode-metode pembinaan sumber daya manusia yang digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban :

### a) Pembinaan Melalui Web

Pembinaan web ini digunakan dengan memanfaatkan teknologi. Berikut merupakan keterangan dari informan mengenai pembinaan melalui web di Kementerian Agama Kabupaten Tuban:

“...untuk pembinaan web ini kita memanfaatkan teknologi. Apalagi zaman sekarang adalah zaman IT. Kita harus memanfaatkan sebaik mungkin teknologi yang telah disediakan. Ditambah lagi ada pandemi. Jadi tidak bisa melakukan pembinaan secara langsung, karena akan menyebabkan kerumunan. Sehingga, pembinaan dilakukan melalui web” (IN 1, 15/11/21)

Penjelasan informan kelima dapat diperkuat oleh pernyataan informan ketujuh. Informan ketujuh menjelaskan, bahwa pembinaan web ini dilakukan karena masa pandemi yang mengakibatkan pembinaan tidak dapat

dilakukan secara langsung atau secara tatap muka. Pernyataan informan kelima adalah sebagai berikut :

“...ya kan sekarang lagi pandemi. Jadi pemerintah melarang untuk kerumunan. Jadi mau tidak mau ya harus menggunakan web” (IN 7, 19/11/21)

b) Pembinaan Lapangan

Berikut adalah keterangan dari informan mengenai metode pembinaan di lapangan adalah sebagai berikut :

“...harus datang ke lokasi-lokasi atau tempat secara langsung. Jadi lebih ke praktiknya gitu. Pembinaan lapangan ini menuntut untuk langsung turun lapangan. Kalau dilakukan langsung dilapangan kan nanti pahamannya lebih jelas dan rinci gitu” (IN 1, 15/11/21)

Informan pertama menjelaskan, bahwa selain menggunakan pembinaan web, Kementerian Agama Kabupaten Tuban juga menggunakan pembinaan Lapangan. Pembinaan lapangan ini dilakukan secara langsung dilapangan. Keterangan infroman pertama dapat dikuatkan oleh informan ketujuh. Informan ketujuh mengatakan hal yang serupa.

“..kalau dilapangan kan enak. Nanti bisa dilihat maupun dipraktikkan secara langsung. Jadi mungkin pahamannya lebih jelas gitu dari pada yang melalui web” (IN 7, 19/11/21)

c) Diklat

Diklat adalah salah satu metode pembinaan yang digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Diklat diselenggarakan untuk seluruh pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Untuk melakukan diklat, pihak kemenag meminta bantuan pada pihak balai

diklat. Karena, pihak Kementerian Agama Kabupaten Tuban tidak memiliki wewenang untuk melakukan diklat.

Berikut adalah keterangan dari informan :

“...diklat yang biasanya dibantu oleh balai diklat. Tapi ya gitu pegawai yang ikut diklat itu belum merata. Jadi masih banyak yang belum mengikuti diklat. Ada namanya SPD (Spesialis Diklat). Orang yang diberangkatkan untuk diklat ya itu-itu aja” (IN 2, 16/11/21)

Menurut keterangan dari informan kedua, salah satu metode pembinaan yang digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban adalah diklat. Diklat dilakukan untuk membantu meningkatkan kompetensi pegawai. Namun, diklat tersebut diikuti oleh pegawai secara bergantian. Tidak langsung secara bersamaan.

“...kalau melakukan diklat ini kita minta bantuan pada balai diklat. Kalau mau melakukan diklat sendiri kita tidak memiliki wewenang untuk itu. Jadi harus minta bantuan sama pihak balai diklat dari Surabaya” (IN 3, 17/11/21)

“...ya kan ada diklat. nanti diklat ini yang mengatur semua balai diklat. Kalau kantor ini kan tidak ada wewenang dalam melaksanakan diklat. jadi harus dan wajib meminta bantuan di pihak balai diklat” (IN 4, 18/11/21)

“...diklat yang dibantu oleh pihak balai diklat. Jadi kalau melakukan diklat itu harus berkaitan dengan pihak balai diklat. Karena yang memiliki wewenang diklat itu pihak balai diklat. Kita tidak bisa menentukan karena bukan tupoksi kita. Ada datanya. Nanti tak akshih sebagai penguat penelitian” (IN 5, 18/11/21)

Keterangan dari informan kedua dapat dikuatkan oleh informan ketiga, keempat dan kelima. Informan ketiga, keempat dan kelima menyatakan bahwa, diklat menjadi salah satu metode yang digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban dalam melakukan pembinaan. Namun, dalam pelaksanaan diklat Kementerian Agama Kabupaten Tuban meminta pihak Balai Diklat untuk membantu pelaksanaan diklat tersebut. Dikarenakan pihak Kementerian Agama Kabupaten Tuban tidak sepenuhnya memiliki wewenang untuk melakukan diklat.

d) BINKARISTAL (Pembinaan Karir Prestasi dan Mental)

BINKARISTAL merupakan suatu pembinaan pembinaan yang berkaitan dengan karir pegawai, prestasi pegawai, dan mental pegawai. Pada bulan oktober 2021, Kementerian Agama Kabupaten Tuban telah melakukan BINKARISTAL. Pembinaan tersebut diadakan bagi seluruh pegawai bekerja di Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

“...pegawai dikumpulkan menjadi satu untuk mengikuti binkaristal ini. binkaristal ini dilakukan oleh kepala kantor atau kepala seksi. Oktober kemaren baru diadakan binkaristal ini jadi program itu diadakan untuk seluruh pegawai dan rencananya program itu akan diadakan sebulan sekali” (IN 2, 16/11/21)

Dari keterangan yang telah dijelaskan oleh informan kedua dapat dikuatkan oleh informan ketiga dan keempat. Informan ketiga dan keempat menyatakan, bahwa Kementerian Agama Kabupaten Tuban melakukan pembinaan karir prestasi dan mental pada pegawainya. Pembinaan tersebut dilakukan pada bulan oktober 2021. Pembinaan tersebut diadakan untuk membantu pegawai dalam membangun karir prestasi dan mental. Pembinaan

tersebut diadakan agar pegawai mampu memiliki prestasi yang baik dalam bekerja. Sehingga, karir yang dimiliki juga baik. Pembinaan mental sendiri digunakan agar pegawai memiliki mental yang kuat. Sehingga mampu bersaing dengan perkembangan zaman yang semakin maju.

“...sekarang ada istilah baru namanya BINKARISTAL atau Pembinaan karir prestasi dan mental. Itu digunakan untuk membina karir pegawai, terus digunakan untuk meningkatkan prestasi pegawai. kan nanti dengan adanya binkaristal itu pegawai dapat meningkatkan prestasinya. Selain itu juga untuk meningkatkan mental para pegawai. Jadi mental ini digunakan untuk mempersiapkan diri mengikuti perkembangan zaman yang cepat berubah” (IN 3, 17/11/21)

“...kemaren itu ada BINKARISTAL, kebetulan saya yang menjadi pemimpin acaranya. Kebetulan pak kepala kemarin lagi tidak ada di kantor. Jadi saya yang mengisi acara itu. Dan acaranya bulan oktober kemarin. Binkaristal itu ptogram baru” (IN 4, 18/11/21)

#### e) Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu metode pembinaan SDM. Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan pelatihan sebagai metode pembinaan, karena pelatihan ini digunakan Kementerian Agama Kabupaten Tuban untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Pelatihan ini digunakan untuk mengembangkan pegawai, sehingga pegawai memiliki kompeten dalam bekerja.

“...pelatihan ini diadakan jika pegawai memerlukan pembinaan. Jadi kaya dilatih gitu apa saja yang menjadi

penghambat dalam bekerja. Terus pelatihan ini biasanya dilakukan oleh kepala kasi atau langsung kepala kantor. Tapi ada juga yang dilakukan oleh pegawai lainnya yang dikira berkompeten. Pegawai yang mengalami kesusahan akan dilatih oleh orang terdekat, seperti oleh rekan kerjanya” (IN 3, 17/11/21)

Menurut keterangan dari informan ketiga. Bahwa salah satu metode yang digunakan untuk membina sumber daya manusia adalah dengan pelatihan. Pelatihan ini dilakukan jika terdapat pegawai yang butuh pembinaan. Pelatihan digunakan untuk melatih kompetensi pegawai. Dengan adanya pelatihan, dapat diketahui pegawai yang berkompeten atau tidak berkompeten. Sehingga pegawai yang tidak berkompeten tersebut memerlukan pelatihan sebagai salah satu bentuk pembinaan.

Dari keterangan yang dijelaskan oleh informan ketiga, dapat dikuatkan oleh informan kedelapan. Informan kedelapan menyatakan, bahwa pelatihan digunakan untuk membantu pegawai berkembang. Dengan adanya pelatihan tersebut, pegawai dapat mengembangkan ilmu yang telah dimiliki maupun belum dimiliki.

“...ya itu tadi pelatihan. Pelatihan kan berfungsi untuk mengembangkan kompetensi pegawai. Jadi ya salah satu metodenya pelatihan” (IN 8, 19/11/21)

#### f) Pendekatan

Pendekatan merupakan metode pembinaan yang diterapkan di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Metode pendekatan ini digunakan untuk membantu pegawai mengembangkan kompetensi.

“...melakukan pendekatan kepada pegawai tersebut. Kalau pembinaan dilakukan oleh terdekat kan lebih

enak, tidak sungkan kalau mau bertanya atau minta ajarin. Baru kalau orang terdekatnya tidak mampu nanti kasi atau kepala kantor yang bertindak” (IN 4, 18/11/21)

Pernyataan informan keempat dapat diperkuat oleh informan kelima. Informan kelima menjelaskan, bahwa metode pendekatan ini digunakan untuk membina pegawai secara bertahap atau pembinaan dimulai dari hal yang kecil. Jika pegawai tidak mengalami perubahan, maka kepala kantor dan kasi akan memberikan pembinaan secara khusus untuk pegawai tersebut.

“...pertama-tama melakukan pendekatan dulu kepada pegawainya. Pendekatan disini maksudnya pembinaan itu dilakukan oleh orang-orang terdekatnya terlebih dahulu. Nanti kan bisa dilihat pegawai yang berkompeten atau tidak. Dengan melakukan pendekatan itu kan bisa membina secara tahap per tahap atau dimulai dari hal yang kecil. Nanti sekiranya dengan pendekatan itu tidak ada perubahan ya nanti langsung ditindaklanjuti” (IN 5, 18/11/21)

g) Pendidikan

Metode ini digunakan untuk memberikan pendidikan formal bagi pegawai. Pendidikan tersebut memiliki manfaat tersendiri bagi pegawai. Selain menambah pengalaman, pendidikan tersebut dapat membantu pegawai untuk mengembangkan kompetensinya.

“...ada beberapa pegawai yang masih kuliah. Selain tuntutan dari kantor, pendidikan itu juga digunakan sebagai salah satu metode pengembangan kompetensi” (IN 3, 17/11/21)

Dari keterangan yang diberikan oleh informan ketiga dapat dikuatkan oleh keterangan informan kelima. Informan kelima menjelaskan, bahwa untuk meningkatkan kompetensi pegawai Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan metode pendidikan. Metode pendidikan tersebut di berikan pada pegawai yang memiliki kualifikasi SMA atau SMK.

“...walaupun umurnya sudah tidak muda lagi, juga butuh ilmu untuk mengasah kembali. Jadi ada beberapa pegawai yang masih kuliah. Jadi ya pendidikan ini merupakan salah satu metode pembinaan. Walaupun pembinaannya dilakukan oleh orang luar kantor.

#### h) Magang

Magang merupakan suatu proses penerapan keilmuan yang didapat selama masa pendidikan. Magang digunakan untuk menambah pengalaman atau wawasan dalam dunia kerja.

“...kalau magang sendiri sebenarnya tidak ada. Karena magang sendiri itu buat orang yang masih melakukan pendidikan. Seperti mahasiswa. Kalau pegawai ASN itu sebelum masuk kerja ada tesnya terlebih dahulu. Harus mengikuti ujian CPNS. Kalaupun ASN ditempatkan diluar kota selama lima tahun. Itu tidak bisa dikatan sebagai magang. Itu merupakan salah satu proses untuk menjadi ASN” (IN 3, 17/11/21)

Keterangan informan ketiga dapat dikuatkan dengan pernyataan informan kedelapan. Informan kedelapan menjelaskan, bahwa Kementerian Agama Kabupaten

Tuban tidak menerapkan magang sebagai metode dalam pembinaan. karena magang dikhususkan bagi seseorang yang masih melakukan pendidikan.

“...tidak ada. Karena pegawai disini sudah berstatus ASN. Sedangkan magang itu dikhususkan untuk seseorang yang masih dalam pendidikan. Seperti Mahasiswa dan siswa sekolah” (IN 8, 19/11/21)

i) Rotasi Kerja

Rotasi kerja merupakan perpindahan pegawai dari devisi satu ke devisi lain. Kementerian Agama Kabupaten Tuban menerapkan rotasi kerja sebagai salah satu metode pembinaan sumber daya manusia. Menurut informan kedua di Kementerian Agama Kabupaten Tuban rotasi kerja diterapkan sebagai salah satu metode pembinaan. Rotasi kerja ini digunakan agar pegawai dapat merasakan variasi dalam bekerja.

“...tentunya ada. Seperti saya dulu dibagian kepegawaian. Dan sekarang saya dibagian penyelenggara zawa. Itu kan juga termasuk rotasi kerja. Jadi biar tidak bosan saja. Tapi dengan adanya rotasi kerja ini kan dapat menambah pengalaman baru” (IN 2, 16/11/21)

Hal tersebut dapat dikuatkan oleh pernyataan dari informan kedelapan. Informan kedelapan menyatakan, bahwa rotasi kerja merupakan metode pembinaan yang diterapkan dalam instansi ini. Rotasi kerja dapat membantu pegawai mengembangkan kompetensi. Dengan adanya rotasi kerja pegawai dapat merasakan variasi kerja yang akan membantu pegawai memperluas wawasan.

“...iya ada. Kalau ada rotasi kerja nanti bisa memperluas wawasan. Jadi lebih tepatnya lagi biar mendapat pengalaman yang berbeda dari sebelumnya saja” (IN 8, 19/21)

j) Uji Kompetensi

Uji kompetensi ini digunakan untuk menguji kemampuan yang dimiliki pegawai. Uji kompetensi ini biasanya digunakan untuk pegawai yang akan menduduki jabatan. Namun, tidak hanya untuk pegawai yang ingin menduduki jabatan, uji kompetensi ini dapat digunakan untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki pegawai.

“...untuk ini biasanya dilakukan bagi pegawai yang ingin menempati jabatan seperti kepala kantor, kasi. Tapi tidak hanya orang yang ingin menduduki jabatan saja. Uji kompetensi ini juga dapat digunakan untuk pegawai. Jadi kalau ada pegawai yang kurang kompeten nanti akan dibina. Cara untuk mengetahui pegawai itu kompeten apa tidak ya dengan cara uji kompetensi ini” (IN 3, 17/11/21)

Pernyataan informan ketiga dapat diperkuat oleh informan ketujuh. Informan ketujuh menyatakan hal yang serupa dengan informan ketiga.

“...kalau uji kompetensi ini biasanya digunakan bagi pegawai yang ingin naik jabatan. Tapi untuk membina pegawai juga butuh uji kompetensi. Uji kompetensi ini digunakan untuk mengklasifikasikan pegawai sesuai dengan kompeten yang dimiliki” (IN 7, 19/11/21)

k) Studi Banding

Studi banding merupakan suatu hal yang digunakan untuk membandingkan sistem kerja ditempat lain. Menurut

informan ketujuh, metode studi banding tidak diterapkan di Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

“...sepertinya tidak ada. Karena memang setiap instansi memiliki visi dan misi sendiri. Jadi mungkin terdapat perbedaan dalam melakukan kerja. Tapi yang jelas harus selalu diperbaiki aja” (IN 7, 19/11/21)

Pernyataan tersebut dapat diperkuat oleh informan kedelapan. Informan kedelapan menyatakan bahwa, Kementerian Agama Kabupaten Tuban tidak menerapkan studi banding dalam metode pembinaan SDM.

“...tidak ada. Karena memang setiap instansi memiliki tujuan masing-masing. Visi misinya juga pasti ada perbedaan. Tapi yang terpenting kami selalu berusaha memperbaiki kinerja kami” (IN 8, 19/11/21)

#### 1) Coaching

*Coaching* merupakan suatu bimbingan yang diberikan kepada pegawai dengan cara mengajar dan menginstruksikan. *Coaching* digunakan sebagai sarana pemindahan kemampuan pegawai untuk orang lain.

“...ya jelas ada. Tanpa kita sadari *coaching* ini sudah diterapkan di kehidupan sehari-hari. Apalagi sebagai pemimpin tentunya selalu memberi instruksi pada anggotanya”(IN 3,17/11/21)

Hal tersebut juga dinyatakan oleh informan keempat. Pernyataan informan keempat dapat menguatkan pernyataan dari informan ketiga. Informan keempat menyatakan, bahwa metode *coaching* telah diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

“...secara tidak langsung sudah diterapkan dalam aktivitas sehari-hari. Seperti halnya saya sebagai kepala

sub bagian tata usaha harus selalu memberi arahan bagi pegawai. dari arahan tersebut kan bisa dikatan sebaga *ciaching*” (IN 4, 18/11/21)

### **C. Analisis Data**

Pada sub-bab analisis data, peneliti akan memaparkan kesesuaian antara hasil penelitian dan temuan dilapangan dengan teroi-teori yang telah ada. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban melakukan beberapa macam pembinaan sumber daya manusia. Pembinaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Peningkatan kompetensi pegawai dapat membantu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban berkembang, sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Pembinaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban meliputi pembinaan karir, pembinaan prestasi, pembinaan mental, pembinaan persuratan yang dilakukan oleh kantor pusat, bimbingan teknis, dan lain sebagainya.

Pembinaan SDM merupakan suatu hal yang penting bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Berdasarkan observasi dilapangan, peneliti menemukan fakta, bahwa pembinaan sumber daya manusia menjadi perhatian utama bagi instansi tersebut. Hal tersebut, dapat diperkuat oleh data yang diperoleh peneliti di lapangan. Data tersebut berkaitan dengan pembinaan yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban terhadap sumber daya manusianya dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Dalam pelaksanaan pembinaan sumber daya manusia, Kantor Kementerian Tuban memiliki acuan atau aturan dalam pembinaan. Acuan tersebut terletak di Kantor Pusat. Namun, acuan tersebut tergantung pada jenis pembinaan yang diadakan. Jika Kantor pusat memerintahkan pegawai Kantor Kementerian Agama

Kabupaten Tuban untuk melakukan pembinaan, maka Kantor Kemenag Tuban harus menyiapkan pegawai yang akan diikutkan pembinaan dari pusat. Namun, jika jenis pembinaan yang diadakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban dikhususkan untuk pegawai, maka tidak mengacu pada aturan yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat.

Pelaksanaan pembinaan sumber daya manusia mengalami kesulitan dikarenakan adanya pandemi Covid-19. Covid-19 merupakan pandemi yang pertama kali muncul di Wuhan China. Namun, dengan penyebarannya yang begitu cepat covid-19 menjadi pandemi yang meresahkan seluruh dunia, sehingga segala aktivitas dan kegiatan yang ada harus dibatasi. Pembatasan kegiatan dan aktivitas tersebut dilakukan untuk meminimalisir penyebaran Covid-19. Oleh karena itu, dimasa pandemi seperti sekarang pembinaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban memiliki sedikit keterhambatan. Namun, seiring berjalannya waktu pandemi yang sudah mulai mereda Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban kembali melakukan aktivitasnya. Tetapi tidak semua aktivitas dan kegiatan dilakukan secara langsung. Kementerian Agama Kabupaten Tuban menerapkan peraturan kerja secara WFH (*Work From Home*) dan WFO (*Work From Office*). Peraturan tersebut dibuat atas dasar peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah Indonesia.

Berdasarkan observasi yang diperoleh informan, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban mendapatkan informasi bahwa pembinaan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan sumber daya manusia perlu diterapkan dan dilakukan karena dengan pembinaan tersebut Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban dapat memiliki pegawai yang berkompeten, sehingga tujuannya dapat tercapai.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban memiliki kurang lebih 70 pegawai. Pembinaan sumber daya

manusia dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban untuk seluruh pegawai, sehingga upaya peningkatan kompetensi pegawai dapat dilakukan secara merata. Berdasarkan observasi di Kantor Kementerian Agama peneliti melihat pembinaan yang dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban yaitu pembinaan administrasi dan pembinaan prestasi karir dan mental. Berikut adalah gambar pembinaan yang dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten.





Berikut peneliti akan memaparkan secara sistematis dan terperinci :

1. Proses pembinaan sumber daya manusia oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban  
Berdasarkan teori, proses pembinaan mengandung enam proses. Keenam proses tersebut adalah sasaran, kurikulum, sarana, peserta, pelatih dan pelaksanaan. Proses yang pertama, yaitu sasaran. sasaran merupakan sesuatu yang ingin dicapai. Proses kedua, yaitu kurikulum. Kurikulum adalah materi yang akan diberikan pada peserta. Proses ketiga, yaitu sarana. Sarana adalah fasilitas yang diperlukan dalam melakukan pembinaan. Proses keempat, yaitu peserta. Peserta adalah seseorang yang akan mengikuti pembinaan. untuk menjadi peserta terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi. Seperti jenis kelamin, usia, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikan. Proses kelima, yaitu pelatih. Pelatih adalah seseorang yang ditunjuk untuk menjadi pemateri. Proses yang

terakhir adalah pelaksanaan. Pelaksaaan adalah materi yang dipersiapakn untuk diberikan pada peserta.

Dalam penyajian data diatas, peneliti memaparkan mengenai proses yang digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban dalam melakukan pembinaan terhadap sumber daya manusianya. Berdasarkan hasil observasi dan hasil wawancara, Kementerian Agama Kabupaten Tuban memiliki proses tersendiri untuk melakukan pembinaan terhadap sumber daya manusianya. Kementerian Agama Kabupaten Tuban telah melakukan beberapa proses pembinaan sumber daya manusia.

Berikut merupakan kesesuaian antara teori menurut Malayu Hasibuan dengan proses yang dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban dalam melakukan pembinaan terhadap sumber daya manusianya :

a. Penentuan Sasaran

Hasibuan menyatakan, bahwa sasaran digunakan untuk membantu organisasi mencapai tujuan.<sup>71</sup> Berdasarkan hasil penelitian, Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan sasaran sebagai proses dalam melakukan pembinaan terhadap sumber daya manusianya. Sasaran ini merupakan langkah awal yang digunakan sebelum pembinaan itu dilaksanakan. Sasaran digunakan untuk mengetahui tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi dalam melakukan pembinaan. Penentuan sasaran digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban sebelum pembinaan

---

<sup>71</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014),Hal. 75.

dilaksanakan. Penentuan sasaran menjadi langkah awal pelaksanaan pembinaan. Sasaran yang ditentukan dapat membantu organisasi mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Untuk melakukan pembinaan Kementerian Agama Kabupaten Tuban harus menentukan sasaran diadakannya pembinaan. Dengan menentukan sasaran, maka program pembinaan yang diadakan akan berjalan dengan lancar dan akan mencapai tujuan yang diinginkan. Jika pembinaan tidak memiliki sasaran, maka organisasi tersebut tidak dapat mencapai tujuan pembinaan. Sasaran tersebut digunakan oleh organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi. Organisasi melakukan pembinaan agar organisasi memiliki pegawai yang berkompeten. Sehingga sasaran dari pembinaan sumber daya manusia ini adalah memiliki pegawai yang kompeten.

b. Penentuan Peserta

Menurut Hasibuan, peserta merupakan seseorang yang akan mengikuti pembinaan.<sup>72</sup> Hasil penelitian menyatakan, bahwa Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan peserta sebagai proses pembinaan sumber daya manusia. Peserta disini merupakan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Dalam proses pembinaan, organisasi juga harus menentukan peserta yang akan mengikuti program tersebut. Untuk mencari peserta, organisasi harus melakukan analisa

---

<sup>72</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), Hal. 75.

terhadap pegawai, sehingga organisasi tersebut mengetahui kebutuhan pegawainya. Dari analisa tersebut, organisasi dapat mengelompokan pegawai untuk mengikuti pembinaan.

Dalam menentukan peserta, biasanya organisasi menyertakan syarat. Seperti halnya di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Kementerian Agama Kabupaten Tuban memiliki syarat tersendiri dalam menentukan peserta pembinaan. Syarat yang digunakan Kementerian Agama Kabupaten Tuban dapat berupa penentuan umur, jenis kelamin, lama bekerja, dan latar belakang pendidikan. Syarat tersebut ditentukan agar peserta dapat mengikuti pembinaan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Penentuan peserta didasarkan pada jenis pembinaan. Sehingga, peserta dapat menyesuaikan diri dengan pembinaan yang diadakan.

c. **Penyiapan Materi**

Hasibuan menyatakan bahwa materi atau kurikulum merupakan bahan atau mata pelajaran yang digunakan dalam pembinaan.<sup>73</sup> Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan materi agama dan umum. Materi ini diberikan kepada peserta untuk membantu mengembangkan kompetensi yang telah dimiliki. Untuk itu, materi menjadi proses kedua dalam melakukan pembinaan. Dalam pembinaan, suatu organisasi harus menentukan materi yang akan diberikan pada peserta

---

<sup>73</sup> Malayu S.P. Hasibuan, “Manajemen Sumber Daya Manusia”, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014),Hal. 75.

pembinaan. Materi tersebut dapat disesuaikan dengan tema pembinaan. Untuk menentukan tema pembinaan, organisasi harus mengetahui jenis pembinaan yang dibutuhkan oleh pegawai.

Sebelum melakukan pembinaan, Kementerian Agama Kabupaten Tuban harus melakukan analisis terhadap pegawai. Analisis tersebut digunakan untuk mengetahui kebutuhan pegawai, sehingga Kementerian Agama Kabupaten Tuban dapat mempersiapkan materi sesuai dengan kebutuhan pegawai. Jika materi tersebut sesuai dengan kebutuhan yang pegawai, maka pembinaan yang dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban dapat mencapai sasaran. Namun, jika materi yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai, maka pembinaan tersebut tidak dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

d. **Penyiapan Sarana Prasarana**

Hasibuan menyatakan bahwa sarana prasarana adalah Fasilitas yang dibutuhkan dalam melakukan suatu kegiatan.<sup>74</sup> Sarana Prasarana digunakan sebagai alat pendukung dalam pembinaan. Sarana Prasarana dapat berupa gedung, snack, kursi, meja, komputer, lampu, AC, dan lain sebagainya. Sarana prasarana berfungsi untuk membantu kelancaran kegiatan. Dengan adanya fasilitas yang disediakan oleh instansi, maka peserta yang mengikuti pembinaan akan merasa nyaman. Dengan kenyamanan yang dimiliki oleh

---

<sup>74</sup> Malayu S.P. Hasibuan, “Manajemen Sumber Daya Manusia”, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), Hal. 75.

pegawai dapat meningkatkan kefokuskan proses pembinaan. Sehingga pembinaan yang dilakukan dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Salah satu kenyamanan peserta terletak pada fasilitas yang diberikan oleh organisasi. Jika organisasi memberikan fasilitas yang baik, maka peserta tidak akan merasa jenuh saat mengikuti pembinaan. Kementerian Agama Kabupaten Tuban membutuhkan fasilitas untuk melancarkan kegiatan pembinaan sumber daya manusia. Fasilitas yang dibutuhkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban dalam melakukan pembinaan SDM dapat berupa gedung, makanan, kursi, kipas atau AC dan lain sebagainya. Fasilitas tersebut dibutuhkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban guna memberi rasa kenyamanan bagi peserta yang mengikuti pembinaan tersebut.

e. Penentuan pelatih/Pemateri

Menurut Hasibuan, pelatih merupakan seseorang yang akan menjadi pemateri selama pelaksanaan pembinaan berlangsung.<sup>75</sup> Pemateri akan menjelaskan materi atau pelajaran kepada peserta pembinaan. Pemateri akan menyesuaikan materi yang akan dijelaskan dengan tema pembinaan yang diadakan. Dalam hal tersebut, pemilihan pemateri harus dilakukan dengan tepat. Karena pemateri juga menentukan keberhasilan pembinaan. Seorang pemateri

---

<sup>75</sup> Malayu S.P. Hasibuan, “Manajemen Sumber Daya Manusia”, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014),Hal. 75.

diharuskan memiliki kompetensi yang lebih tinggi dibandingkan peserta pembinaan.

Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan pelatih atau pemateri sebagai proses pembinaan. Kementerian Agama Kabupaten Tuban harus menunjuk seseorang untuk menjadi pemateri pembinaan. Namun, dalam menentukan pemateri, seseorang yang ditunjuk sebagai pemateri harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Pemateri pembinaan yang dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban biasanya dilakukan oleh kepala kantor dan kepala seksi. Selain mereka memiliki posisi jabatan yang tinggi, mereka juga memiliki kompetensi lebih tinggi dibandingkan dengan anggotanya. Karena pemateri diharuskan memiliki ilmu dan pengalaman yang lebih banyak dibandingkan dengan anggota.

f. Pelaksanaan

Hasibuan menyatakan bahwa pelaksanaan merupakan penentuan hari atau tanggal pembinaan.<sup>76</sup> Pelaksanaan ini dilakukan untuk pelatih menyampaikan pelajaran kepada peserta. Dalam pelaksanaan ini, instansi harus menentukan hari dimana pembinaan akan dilakukan.

Kementerian Agama Kabupaten Tuban menentukan pelaksanaan pembinaan dengan menyesuaikan jadwal pemateri. Dengan adanya penentuan tanggal dan hari, pembinaan sumber daya manusia dapat dijalankan dengan teratur dan

---

<sup>76</sup> Malayu S.P. Hasibuan, “Manajemen Sumber Daya Manusia”, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014),Hal. 75.

terarah, sehingga hasil yang diperoleh dapat memberi rasa puas bagi instansi. Dengan mengatur pelaksanaan pembinaan, kegiatan tersebut dapat diselenggarakan dengan baik sesuai yang diinginkan oleh organisasi.

g. BIMTEK

Bimtek atau bimbingan teknis merupakan salah satu proses yang tidak disebutkan dalam teori Hasibuan.

Bimbingan teknis atau BIMTEK merupakan bentuk pembinaan yang digunakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Bimbingan teknis dapat berupa pelatihan-pelatihan yang diberikan untuk pegawai guna meningkatkan kompetensi. Bimtek dilakukan agar pegawai dapat membangun tim kerja yang efektif. Materi yang digunakan dalam bimtek beraitan dengan teknik komunikasi dalam pelayanan, kepuasan masyarakat dan lain sebagainya.

Kementerian Agama Kabupaten Tuban menerapkan bimtek sebagai bentuk proses dalam melakukan pembinaan. Bimtek digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban untuk meningkatkan kompetensi pegawainya. Bimtek diterapkan untuk membantu pegawai membangun tim kerja dan komunikasi yang baik, sehingga pelayanan yang diberikan dapat memuaskan masyarakat.

h. Kuesioner

Kuesioner merupakan salah satu proses yang bukan dari teori yang dikemukakan oleh Hasibuan.

Kuesioner akan diberikan kepada pegawai untuk mengisi jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang telah disediakan. Kuesioner digunakan untuk

mengetahui kompetensi pegawai, sehingga pembinaan yang diadakan dapat menyesuaikan kompetensi para pegawai.

Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan kuesioner sabagi bentuk proses dari pembinaan. Kuesioner tersebut akan diberikan pada pegawai, sehingga Kementerian Agama Kabupaten Tuban dapat mengetahui tingkat kompetensi yang dimiliki pegawainya. Dengan mengetahui kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, instansni tersebut dapat menyesuaikan tema pembinaan yang diadakan. Selain itu, Kementerian Agama Kabupaten Tuban juga dapat mengklasifikasikan pegawai untuk mengikuti pembinaan. Pengklasifikasian dilakukan karena pegawai memiliki kompeten yang berbeda-beda.

Hal ini menunjukkan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan proses pembinaan sebagai upaya untuk mencapai tujuan instansi seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan. Namun, selain proses yang dikemukakan oleh Hasibuan, Kementerian Agama Kabupaten Tuban juga memiliki proses tersendiri dalam pembinaan. Proses tersebut adalah bimtek dan kuesioner. Bimtek digunakan untuk membantu pegawai mengembangkan kompetensi. Sedangkan kuesioner digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimiliki oleh pegawai.

## 2. Metode Pembinaan Sumber Daya Manusia oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban

### a. Pelatihan atau training

Menurut Noer, Pelatihan merupakan suatu cara yang digunakan oleh organisasi untuk

mengembangkan keterampilan seseorang.<sup>77</sup> Pelatihan digunakan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Dengan metode tersebut, organisasi dapat membantu seseorang mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Metode pelatihan harus didasarkan pada kebutuhan pegawai. Dengan menggunakan pelatihan, organisasi memiliki pegawai yang kompeten, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan secara tepat dan cepat.

Metode pelatihan digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban dalam pembinaan sumber daya manusia. Metode tersebut digunakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Pelatihan yang digunakan harus disesuaikan dengan pembinaan yang dilakukan. Di Kementerian Agama Kabupaten Tuban pelatihan dapat dilakukan secara internal atau external. Pelatihan secara internal di Kementerian Agama Kabupaten Tuban dapat dilakukan di lingkup kantor. Sedangkan, pelatihan external dilakukan di lakukan diluar lingkungan. Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan pelatihan sebagai bentuk upaya bantuan kepada pegawai dalam mempelajari pengetahuan dan keterampilan yang telah dimiliki.

b. Magang

Noer menyatakan bahwa magang adalah suatu proses penerapan ilmu yang didapatkan pada masa pendidikan.<sup>78</sup> Magang digunakan untuk menambah pengalaman dalam suatu bidang. Dengan adanya

---

<sup>77</sup> Mohammad Noer, “Artikel Metode Pembinaan atau Pengembangan SDM”, <https://presenta.co.id/artikel/metode-pengembangan-sdm/>. 2020.

<sup>78</sup> Mohammad Noer, “Artikel Metode Pembinaan atau Pengembangan SDM”, <https://presenta.co.id/artikel/metode-pengembangan-sdm/>. 2020.

metode tersebut seseorang dapat memiliki pengalaman di dunia kerja. Magang biasanya diberikan untuk pegawai baru atau seseorang yang masih menjalankan pendidikan. Hal tersebut guna untuk mengenalkan pada mereka mengenai dunia pekerjaan. Karena dunia pekerjaan dan pendidikan memiliki perbedaan. Magang dilakukan dengan dasar perjanjian antara instansi dan peserta yang dilakukan secara tertulis. Magang bertujuan sebagai ajang mempersiapkan pelajar atau mahasiswa untuk masuk dunia kerja. Selain itu, magang juga memiliki tujuan sebagai kontribusi dalam memberikan keterampilan yang dibutuhkan di organisasi. Magang memiliki manfaat sebagai pembuka wawasan dan memperluas pengalaman.

Kementerian Agama Kabupaten Tuban tidak menerapkan metode tersebut dikarenakan metode tersebut digunakan bagi seseorang yang masih menjalankan pendidikan. Sedangkan pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Tuban berstatus ASN (Aparat Sipil Negara). Dimana mereka memiliki status sebagai pegawai tetap bukan calon pegawai, sehingga tidak perlu diterapkan permagangan. Magang dikhususkan bagi seseorang yang belum memiliki pengalaman terhadap dunia kerja.

#### c. Pendidikan

Menurut Noer, pendidikan merupakan proses pembelajaran yang dilakukan oleh seseorang guna mengembangkan ilmu yang telah dimiliki.<sup>79</sup> Pendidikan berfungsi sebagai pembentukan watak

---

<sup>79</sup> Mohammad Noer, "Artikel Metode Pembinaan atau Pengembangan SDM", <https://presenta.co.id/artikel/metode-pengembangan-sdm/>. 2020.

dan kepribadian seseorang. Proses yang digunakan melalui pengajaran atau pelatihan. Pendidikan dapat menjadikan seseorang memiliki pemikiran yang kritis. Dengan pendidikan tersebut seseorang dapat mengembangkan kompetensi yang telah dimiliki, sehingga seseorang dapat memiliki wawasan yang luas. Pendidikan memiliki dampak terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki pendidikan tinggi akan memiliki prestasi yang lebih baik dikarenakan pegawai tersebut memiliki wawasan dan pengetahuan yang luas.

Kementerian Agama Kabupaten Tuban menerapkan pendidikan sebagai salah satu metode pembinaan sumber daya manusia. Kementerian Agama Kabupaten Tuban menerapkan metode tersebut untuk memberi kesempatan bagi pegawai dalam mengembangkan kompetensi. Pegawai diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, karena di Kementerian Agama Kabupaten Tuban terdapat pegawai yang masih berkualifikasi SMA atau SMK. Sehingga, dalam metode pendidikan tersebut pegawai diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan S1 atau S2 dan S3. Dengan melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, pegawai dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Sehingga, pegawai memiliki prestasi kerja yang baik.

d. Rotasi Kerja

Noer menyatakan bahwa rotasi kerja merupakan suatu proses pemindahan seseorang dari pekerjaan satu ke pekerjaan lain.<sup>80</sup> Rotasi kerja bertujuan

---

<sup>80</sup> Mohammad Noer, "Artikel Metode Pembinaan atau Pengembangan SDM", <https://presenta.co.id/artikel/metode-pengembangan-sdm/>. 2020.

untuk meningkatkan keefektivan kinerja dalam suatu organisasi. Dengan adanya rotasi kerja dapat meningkatkan keterampilan pegawai. Rotasi kerja dapat mengatasi kejenuhan kerja yang dialami pegawai. Selain itu, rotasi kerja juga menciptakan hubungan kerja yang baik antar pegawai. Rotasi kerja dapat menjadikan kenyamanan bagi pegawai dalam lingkungan kerja. Sehingga pegawai dapat menjalankan tugas dengan baik.

Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan rotasi kerja dalam pembinaan sumber daya manusia. Dalam metode tersebut pegawai diberi kesempatan untuk merasakan variasi dalam bekerja. Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Tuban akan dipindahkan dari divisi satu ke divisi lain. Hal tersebut dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban untuk mengantisipasi kejenuhan pegawai. Selain itu, rotasi kerja digunakan untuk menambah pengalaman baru bagi pegawai, sehingga pegawai mendapatkan wawasan dan pengetahuan yang luas. Dengan rotasi kerja pegawai dapat meningkatkan kompetensi. Peningkatan kompetensi berdampak pada prestasi kerja yang dimiliki pegawai. Prestasi kerja yang baik dapat membantu organisasi mencapai tujuan.

e. Studi Banding

Noer menyatakan bahwa studi banding merupakan suatu kegiatan yang digunakan untuk membandingkan sistem kerja pegawai dari organisasi satu dengan organisasi yang lain.<sup>81</sup> Studi banding digunakan untuk melihat perbandingan

---

<sup>81</sup> Mohammad Noer, "Artikel Metode Pembinaan atau Pengembangan SDM", <https://presenta.co.id/artikel/metode-pengembangan-sdm/>. 2020.

kinerja antar organisasi. Dengan membandingkan sistem kerja, organisasi dapat mengevaluasi bentuk kinerja yang ada ditempat mereka bekerja. Sehingga organisasi tersebut dapat berubah menjadi lebih baik untuk masa yang akan datang. Studi banding dilakukan dengan tujuan menambah wawasan bagi pegawai atau organisasinya. Selain itu, studi banding digunakan untuk mempererat tali silaturahmi anatar prganisasi maupun antar pegawai. perbandingan ini digunakan untuk melihat keefektivan dari sitem kerja terhadap produktifitas kerja.

Kementerian Agama Kabupaten Tuban tidak menerapkan metode studi banding dalam pembinaan sumber daya manusia dikarenakan setiap organisasi memiliki visi misi yang berbeda. Dari perbedaan visi misi tersebut, organisasi memiliki cara tersendiri untuk melakukan perubahan. Seperti halnya yang dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban untuk melakukan perubahan, instansi selalu mengevaluasi hasil kinerja yang telah dilakukan. Dari hasil evaluasi tersebut pegawai dapat memperbaiki kinerja untuk menjadi lebih baik. Studi banding biasanya diterapkan di instansi pendidikan. Dengan tidak di terapkannya studi banding sebagai metode pembinaan, tidak menjadi halangan Kementerian Agama Kabupaten Tuban untuk melakukan perubahan.

f. Uji Kompetensi

Menurut Noer, uji kompetensi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui tingkat

kompetensi yang dimiliki oleh seseorang.<sup>82</sup> Uji kompetensi digunakan untuk mengetahui tingkat kompetensi pegawai. Uji kompetensi dapat dilakukan oleh instansi tempat bekerja atau organisasi yang dapat mengeluarkan sertifikat resmi seperti BNSP. Uji kompetensi dilakukan untuk seseorang yang ingin menduduki jabatan. Metode tersebut diterapkan guna mengetahui kompetensi yang dimiliki pegawai. Dengan kompetensi yang dimiliki pegawai dapat membantu instansi mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan tersebut dapat mengembangkan organisasi.

Kementerian Agama Kabupaten Tuban menerapkan uji kompetensi sebagai metode dalam pembinaan. Uji kompetensi digunakan sebagai bentuk pembuktian kompetensi dari diri seseorang. Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan uji kompetensi untuk mengetahui kompetensi dari pegawai. Dengan kompetensi yang diketahui, instansi ini dapat mengklasifikasikan pegawai berdasarkan tingkat kompetensi yang dimiliki. Dengan pengklasifikasian tersebut, pegawai dapat mengikuti pembinaan sesuai dengan yang dibutuhkan. Pembinaan yang dilakukan dengan kebutuhan pegawai dapat menjadikan organisasi memiliki dengan kinerja yang bagus. Namun, tidak hanya digunakan dalam pembinaan sumber daya manusia, uji kompetensi ini dapat digunakan bagi pegawai yang ingin menduduki jabatan.

g. Coaching

---

<sup>82</sup> Mohammad Noer, "Artikel Metode Pembinaan atau Pengembangan SDM", <https://presenta.co.id/artikel/metode-pengembangan-sdm/>. 2020.

Noer menyatakan bahwa *Coaching* merupakan bimbingan yang diberikan kepada pegawai dalam meningkatkan keterampilan bekerja.<sup>83</sup> *Coaching* berupa cara mengajari atau memberi instruksi. *Coaching* merupakan bentuk pengarahan yang dilakukan oleh orang yang berkompeten. dari *Coaching* memiliki tujuan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan pegawai. *Coaching* dapat dilakukan dengan cara mengajarkan suatu hal pada seseorang agar orang tersebut dapat berkembang. Dengan adanya metode *coaching* dapat membuat organisasi memiliki pegawai yang lebih baik. Dengan peningkatan kemampuan pegawai, pegawai dapat memberikan kinerja yang maksimal untuk organisasi.

Kementerian Agama Kabupaten Tuban menerapkan *coaching* sebagai metode pembinaan. *Coaching* merupakan bimbingan yang tanpa disadari sudah diterapkan dalam aktivitas sehari-hari. Kementerian Agama Kabupaten Tuban menerapkan metode *coaching* untuk membantu pegawai meningkatkan kinerja. *Coaching* dapat dilakukan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama kabupaten Tuban. Kepala kemenag Tuban yang melakukan *coaching* akan membantu pegawai untuk meningkatkan prestasi dalam bekerja. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban selalu memberikan pengarahan untuk pegawai. Pengarahan tersebut dapat dikatakan sebagai bentuk pembinaan, dikarenakan pengarahan dapat membantu pegawai untuk meningkatkan kinerja.

---

<sup>83</sup> Mohammad Noer, “Artikel Metode Pembinaan atau Pengembangan SDM”, <https://presenta.co.id/artikel/metode-pengembangan-sdm/>. 2020.

#### h. Pembinaan Web

Pembinaan web merupakan salah satu metode pembinaan yang diterapkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban yang tidak disebutkan dalam teori Noer.

Pembinaan web ini dilakukan secara tidak langsung oleh sebuah organisasi. Pembinaan web dapat berupa pembinaan yang dilakukan secara online atau menggunakan suatu aplikasi. Pembinaan tersebut dilakukan dengan memanfaatkan kecanggihan ilmu teknologi. Pembinaan yang dilakukan melalui web memiliki banyak kendala. salah satu kendala dari pembinaan web ini adalah gangguan sinyal.

Kementerian Agama Kabupaten Tuban menerapkan pembinaan web sebagai salah satu metode pembinaan. Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan pembinaan web dikarenakan adanya wabah virus corona. Wabah tersebut berdampak pada aktivitas pegawai yang mengakibatkan pegawai tidak dapat melakukan pembinaan secara tatap muka. Sehingga, pegawai melakukan pembinaan tersebut dengan menggunakan web.

#### i. Pembinaan Lapangan

Pembinaan lapangan merupakan metode pembinaan yang diterapkan oleh Kementerian Agama. Pembinaan Lapangan tidak disebutkan dalam teori Noer.

Pembinaan lapangan dapat dilakukan secara langsung ke lapangan. Pembinaan lapangan mengharuskan seseorang tersebut datang kelokasi tempat pembinaan diadakan. Pembinaan ini lebih memfokuskan pada praktik lapangan. Sehingga

pegawai dapat memahami pembinaan yang diberikan.

Kementerian Agama Kabupaten Tuban menerapkan metode tersebut dikarenakan metode pembinaan lapangan dapat membantu pegawai untuk meningkatkan kompetensi. Dengan menggunakan pembinaan lapangan, pegawai dapat melakukan praktik pembinaan secara langsung. Sehingga pemahaman yang didapat lebih jelas dan lebih mudah dimengerti.

j. Pendekatan

Pendekatan merupakan metode pembinaan yang diterapkan di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Namun, metode pendekatan tersebut tidak disebutkan dalam teori Noer.

Pendekatan digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban untuk membantu pegawai meningkatkan kinerja. Pendekatan yang digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban merupakan pendekatan yang dimulai dari rekan kerja. Rekan kerja dapat membantu pegawai untuk mengembangkan wawasan. Dengan bantuan dari rekan kerja, pegawai tersebut dapat meningkatkan kompetensi yang dimilikinya. Sehingga, pegawai dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

Jika metode pendekatan yang dilakukan oleh rekan kerja tidak berhasil, maka akan ditinjaulanjuti oleh kepala kantor. Kepala kantor akan mengambil alih pembinaan jika metode pendekatan tidak berhasil digunakan untuk membantu pegawai dalam meningkatkan kinerja. Kepala kantor akan memberikan pembinaan khusus pada pegawai tersebut.

k. Binkaristal

Binkaristal merupakan metode yang diterapkan di Kementerian Agama Kabupaten Tuban yang tidak disebutkan dalam teori Noer.

Binkaristal digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban untuk mengembangkan karir seseorang, prestasi dan mental. Binkaristal ini merupakan program pembinaan terbaru yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Binkaristal ini dilakukan untuk membangun karir yang bagus, prestasi yang baik dan mental yang kuat. Ditambah lagi dengan perkembangan zaman yang semakin maju, menuntut pegawai untuk selalu bekerja dengan baik. Sehingga pembinaan prestasi dan mental perlu dilakukan.

Kementerian Agama Kabupaten Tuban menerapkan binkaristal sebagai metode pembinaan sumber daya manusia guna membentuk karir, prestasi dan mental yang baik. Binkaristal ini digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban untuk meningkatkan prestasi pegawai, sehingga dapat membentuk karir yang bagus. Selain itu, binkaristal juga digunakan untuk membentuk mental pegawai. Pembentukan mental ini digunakan sebagai upaya untuk menghadapi masalah yang akan datang.

1. Diklat

Diklat merupakan salah satu metode pembinaan yang digunakan di Kementerian Agama Kabupaten Tuban yang tidak disebutkan dalam teori Noer.

Diklat digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban untuk mengembangkan kompetensi seseorang. Diklat bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam

melaksanakan tugas pekerjaan. Dengan demikian organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Diklat menjadi salah satu metode pembinaan yang diterapkan di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan metode tersebut guna untuk membantu pegawai meningkatkan kompetensi. Namun, Kementerian Agama Kabupaten Tuban melaksanakan diklat di bantu oleh pihak balai diklat, dikarenakan Kementerian Agama Kabupaten Tuban tidak memiliki wewenang dalam ranah perdikalatan. Sehingga dalam melakukan diklat harus melibatkan pihak balai diklat.

Hal ini menunjukkan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan beberapa metode pembinaan yang di kemukakan oleh Noer. Namun, terdapat beberapa metode yang dikemukakan oleh Noer tidak di terapkan di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Metode pembinaan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Noer dan diterapkan di Kementerian Agama Kabupaten Tuban meliputi pelatihan, pendidikan, rotasi kerja, uji kompetensi dan *coaching*. Sedangkan metode pembinaan yang dikemukakan oleh Noer dan tidak diterapkan di Kementerian Agama Kabupaten Tuban adalah magang dan studi banding. Selain itu, Kementerian Agama Kabupaten Tuban memiliki beberapa metode tersendiri dalam pembinaan meliputi pembinaan web, pembinaan lapangan, pendekatan, binkaristal dan diklat.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari penyajian dan analisis data pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa:

1. Dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawai, Kementerian Agama Kabupaten Tuban menerapkan beberapa proses. Proses yang digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban meliputi:
  - Penentuan sasaran,
  - Penentuan peserta,
  - Penyiapan sarana prasarana,
  - Penentuan Pemateri,
  - Penyusunan materi,
  - Pelaksanaan pembinaan,
  - bimtek dan
  - Uji Kompetensi melalui kuesioner.Kedelapan proses tersebut digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Tuban untuk pembinaan pegawai sehingga secara bertahap pembinaan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai dapat terbentuk dengan baik di Kementerian Agama Kabupaten Tuban.
2. Kementerian Agama Kabupaten Tuban menerapkan beberapa metode dalam pembinaan sumber daya manusia. Metode pembinaan tersebut meliputi pelatihan, pendidikan, rotasi kerja, uji kompetensi, *coaching*, pembinaan melalui web, pembinaan lapangan, pendekatan, binkaristal dan diklat. Dengan diterapkannya sepuluh metode pembinaan dapat membantu Kementerian Agama Kabupaten Tuban dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai.

Dengan peningkatan kompetensi tersebut dapat membantu pegawai meningkatkan kinerja sehingga pencapaian tujuan dapat tercapai.

## **B. Saran dan Rekomendasi**

Dari hasil penelitian yang disimpulkan diatas, berikut adalah saran dan rekomendasi peneliti:

### 1) Kementerian Agama Kabupaten Tuban

Kementerian Agama Kabupaten Tuban perlu memberikan dorongan yang lebih terhadap pelaksanaan pembinaan bagi pegawai. Misalnya, menerapkan program pembinaan yang diadakan sebulan sekali agar pegawai memiliki kesempatan untuk memperbaiki kinerja.

### 2) Penelitian Lanjutan

Saran dari peneliti terhadap penelitian-penelitian yang akan datang agar dapat mengangkat penelitian yang lebih mendalam mengenai penerapan pembinaan sumber daya manusia di Kementeran Agama Kabupaten Tuban.

## **C. Keterbatasan Penelitian**

Peneliti menyadari, bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan dan perlu disempurnakan. Dalam hal ini, keterbatasan peneliti terkait pencarian data yang kurang mendalam. Peneliti tidak dapat menyajikan data yang bervariasi dan mendalam dikarenakan keterbatasan aktivitas dan operasional pada objek penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, M. (2008). *Hubungan Timbal Balik Pendidikan Agama* . Jakarta : Bulan Bintang.
- Bab II. (2021, 6 17). Diambil kembali dari <https://digilib.uinsby.ac.id/18835/7/bab%204.pdf>:  
<https://digilib.uinsby.ac.id>
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Dkk, D. (2009). *Profesi Keguruan* . Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional .
- Faiza Nurmashita, A. H. (2013). Pengaruh kompetensi Pegawai dan Lingkungan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan (Studi Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Publik* , Vol. 1, No. 6, Hal. 1222.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hasan, M. I. (2017). At-Thariq. *Jurnal Ilmiah Studi Keislaman dan Sosial*, Vol. 14, No. 1, Hal. 170.
- Hasibuan, M. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara .
- Hasibuan, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Non Sekuler*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- <https://kemenagtuban.com/profil/>
- Kurniawan, S. (2015). Konsep Manajemen Pendidikan Islam Perspektif Al-Qur'an dan Al-Hadits (Studi tentang Perencanaan). *Jurnal Nur El-Islam*, Vol. 2, No. 2, Hal. 2.

- Madya, E. B. (2018). Pentingnya Penmbinaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Dakwah. *Jurnal Al-Idarah* , Vol. 5, No. 6, Hal. 7.
- Malthis, R. L. (2006). *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia) Edisi Sepuluh Terjemahan Diana Angelica*. Jakarta: Slemba Empat.
- Mangunhardjana, A. (1991). *Pembinaan: Arti dan Metodenya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Noer, M. (2020). Artikel Metode Pembinaan atau Pengembangan SDM.
- Nursaman. (2020). Fungsi Proses Manajemen dan Kaitannya dengan Peningkatan dan Pertahanan Kualitas Industri Barang dan Jasa. *Jurnal Tarbawi* , Vol. 8, No. 2, Hal. 5. .
- Pengertian Pembinaan Menurut Para Ahli*. (2016, 02). Diambil kembali dari <https://www.kumpulanpengertian.com/2016/02/pengertian-pembinaan-menurut-para-ahli.html?e=1>:  
<https://www.kumpulanpengertian.com>
- Prabu, M. d. (2012). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* . Bandung: PT. Refika Aditama.
- Prijodarminto, S. (1993). *Pegawai Negeri Sipil, Posisi, Pengelolaan dan Pembinaan* . Jakarta: Pradnya Paramitha .
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* . Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Rusdianan, I. M. (2019). Pembinaan Pegawai Oleh Lurah Oleh Kelurahan di Sukamulya Kecamatan Bungursari Kota Tasikmalaya. 96-97.

- Sapitri, R. (2019). Pembinaan Sumber Daya Manusia Pegawai Perpustakaan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Tebo. *Skripsi UIN Sultan Thaha Jambi*, 7.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokasi dan Manajemen Pegawai Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sigalingging, M. (2016). Pembinaan Kompetensi Sumber Daya Manusia Berbasis Human Capital (Studi Kasus pada PT. Mitra Intimigasi Bekasi. *Jurnal DERIVATIV*, Vol. 10, No. 2, hal 56. .
- Spencer, M. a. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wily & Son, Inc.,.
- Sugiarto, I. N. (2014). Pengaruh Tingkat Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. XVII, No 1, Hal. 76.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tomassawa, R. (2019). Pembinaan Aparatur Terhadap Peningkatan Kinerja pada Kantor Lurah Gebang Rejo Barat Kecamatan Poso Kota. *Jurnal Ilmiah Administrasi*, Vol. 13, No. 1, Hal. 52.
- Undang-undang No. 43 Tahun 1999 Tentang pokok-pokok Kepegawaian.
- Departemen Pendidikan Nasional, “*Kamus Besar Bahasa Indonesia*”, (Jakarta: Bulan Bintang, 2008), Hal. 193.
- Undang-undang Tahun 1996 Tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Widjaja, A. (1986). *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali.

Zuhrihs, A. (2018, 06 03). *Actuating dalam Perspektif Al-Qur'a dan Hadits serta Implementasinya dalam Pendidikan*. Diambil kembali dari <https://achmadzuhrihs.wordpress.com/2018/03/06/actuating-dalam-perspektif-al-quran-dan-hadits-serta-implementasinya-dalam-pendidikan/> : <https://achmadzuhrihs.wordpress.com>



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A