

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Aktivitas manajemen pada setiap lembaga atau organisasi yang pada umumnya berkaitan dengan usaha mengembangkan suatu tim kerjasama atau kelompok orang dalam satu kesatuan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Segala kegiatan yang memiliki tujuan yang jelas harus dapat dikelola dengan manajemen yang baik. Salah satu manajemen yang harus dilaksanakan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi adalah manajemen sumber daya manusia.

Berikut beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut.

1. Mondy dan Noe (dalam Larasati 2018,6) “Manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan- tujuan organisasi”.
2. Malayu S.P. Hasibuan (dalam Larasati 2018,6) menyampaikan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

3. Hani Handoko (dalam Larasati 2018,6) “ Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi/perusahaan.
4. A.F. Stoner (dalam Larasati 2018,6) “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia dapat ditarik kesimpulan secara sederhana mengenai manajemen sumber daya manusia yaitu segala bentuk kegiatan mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan aspek yang paling penting dikarenakan sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya.

Menurut Tohardi (2002, 22) Ada beberapa faktor yang menyebabkan berkembangnya ilmu manajemen SDM. Faktor-faktor tersebut dibagi menjadi dua yaitu: faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari misi dan tujuan organisasi, taktik dan strategi, bentuk pekerjaan, Teknologi dan, faktor ekonomi. Selanjutnya faktor eksternal adalah faktor politik, faktor sosial dan budaya, faktor globalisasi, dan faktor IPTEK.

SDM merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia. SDM merupakan elemen utama organisasi dibandingkan elemen lainnya, seperti modal, teknologi dan uang. Manusia yang memilih teknologi, mencari modal, menggunakan dan memeliharanya dan menjadi salah satu sumber keunggulan bersaing. Pengelolaan SDM dalam organisasi menjadi suatu bidang ilmu khusus yang dikenal dengan manajemen SDM. Hariandja (2018,3) Tujuan manajemen SDM yaitu untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Secara lebih operasional dalam arti yang dapat diamati/diukur untuk meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi tingkat absensi, mengurangi tingkat perputaran kerja, atau meningkatkan loyalitas para pegawai pada organisasi. Kegiatan atau aktivitas manajemen SDM secara umum dapat dikategorikan menjadi empat yaitu, persiapan dan pengadaan, pengembangan dan penilaian, pengkompensasian dan perlindungan, dan hubungan-hubungan kepegawaian.

Kualitas sumber daya manusia tidak lepas dari kerja pegawai yang profesional, sehingga diharapkan agar kualitas sumber daya manusia yang tinggi muncul pada kaum profesional yang memiliki keahlian yang digunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang semakin berkualitas. Ini adalah tantangan bagi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi

keragaman sumber daya manusia yang semakin meningkat. Menurut Kaswan (2012, 8) tantangan –tantangan merupakan kekuatan yang mempengaruhi individu, komunitas, bisnis, dan masyarakat. Kekuatan-kekuatan itu mengisyaratkan bahwa sejumlah tindakan harus dilakukan organisasi untuk menangani ketidakpastian dan turbulensi yang ada di lingkungan.

Sutrisno (dalam bukut dkk 2017, 15) lebih spesifik menyatakan bahwa:

“Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia di masa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif. Untuk mengimbangi perubahan-perubahan dan kemajuan dalam berbagai aspek yang mempengaruhi beban kerja pimpinan dituntut tersedianya tenaga kerja yang setia saat dapat memenuhi kebutuhan. Untuk itu, membuat seorang pemimpin harus dapat mengelola sumber daya secara efektif dan efisien terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam kondisi seperti ini, bagian kepegawaian juga dituntut harus selalu mempunyai strategi baru untuk mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang cakap yang diperlukan oleh suatu instansi”.

Dengan banyaknya keragaman sumber daya manusia saat ini, maka manajemen sumber daya manusia harus dapat menciptakan komunikasi yang efektif, mengembangkan dan memberikan pelatihan kepada pegawai, dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan efisien, dan juga menyediakan umpan balik pada kinerja pegawai yang berdasarkan pada hasil yang telah dibuat.

Menurut Hariandja (2018, 168) terdapat beberapa alasan mengapa pelatihan harus dilakukan atau menjadi bagian yang sangat penting dari kegiatan manajemen sumber daya manusia, diantaranya dan mungkin yang penting adalah.

1. Pegawai yang baru direkrut seringkali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
2. Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja.

3. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas
4. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada

Menurut Schuler et.al (dalam Yulistiyono dkk 2021,12) setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki 3 tujuan utama yaitu.

1. Memperbaiki tingkat produktivitas kerja
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
3. Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Menurut Ajabar (2020,6-7) Adapun kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia berdasarkan fungsinya, antara lain.

1. Perencanaan, kegiatan merencanakan kebutuhan tenaga kerja
2. Pengorganisasian, kegiatan mengorganisasi semua tenaga kerja dengan menciptakan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi
3. Pengarahan, kegiatan mengarahkan semua tenaga kerja agar mau bekerja dengan baik
4. Pengendalian, kegiatan mengendalikan semua tenaga kerja agar mentaati semua aturan kerja
5. Pengadaan, kegiatan penarikan, seleksi dan penempatan tenaga kerja sesuai kebutuhan dan kemampuan organisasi
6. Pengkompensasian, kegiatan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada pekerja
7. Pengembangan, kegiatan meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pekerja melalui pendidikan dan pelatihan.
8. Pengintegrasian, kegiatan menyatukan keinginan organisasi dan kebutuhan pekerja
9. Pemeliharaan, kegiatan memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pekerja
10. Pendisiplinan, kegiatan menyadarkan pekerja untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi
11. Pemberhentian, kegiatan pemutusan hubungan kerja baik atas keinginan organisasi maupun atas keinginan pekerja itu sendiri.

Aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah sebagai tindakan yang diambil untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi.

2.1.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi didalam organisasi. Pengembangan berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual dan emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Hasibuan (2012, 69) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan berpijak pada fakta bahwa seorang pegawai akan membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang. Menurut Notoatmodjo (2009, 8) pengembangan Sumber Daya manusia dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.

Pengembangan Sumber Daya manusia kemudian didefinisikan oleh Wilson (2012, 200) menyatakan pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan sumber

daya manusia dapat ditingkatkan melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau pegawai untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Samsudin (2006, 107) Pengembangan sumber daya manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik.

Menurut Kadarisman (2018, 178) mengatakan bahwa:

“Tujuan yang hendak dicapai dengan pengembangan pegawai pertumbuhan kinerja, baik pada lembaga secara keseluruhan maupun pada masing-masing pegawai yang terlibat di dalamnya dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Dengan pengembangan pegawai diharapkan terjadi peningkatan produktivitas dan efektivitas lembaga tersebut. Maka pengembangan pegawai menempatkan pegawai sebagai subjek dan objek pembangunan, karenanya pendidikan dan latihan merupakan aspek penting yang dilakukan dalam jangka pendek untuk memenuhi tenaga kerja terampil, berwawasan luas, serta mempunyai visi jauh ke depan”.

Pengembangan sumber daya manusia untuk jangka panjang adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik pegawai baru. Pengembangan pegawai secara internal maka lowongan pekerjaan dapat diisi secara internal pula. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif guna menghadapi tantangan dan peluang yang dihadapi. Samsudin (2006, 108) tujuan pokok program pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan kemampuan,

keterampilan, sikap, dan tanggung jawab pegawai sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan tujuan organisasi.

Menurut Marnis (2008, 48) mengatakan bahwa:

Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan penyelenggaraan pengembangan pegawai yaitu.

1. Meningkatkan produktivitas kerja.
2. Meningkatkan efisiensi.
3. Mengurangi kerusakan.
4. Menghindari (mengurangi) kerusakan.
5. Meningkatkan pelayanan.
6. Meningkatkan dan memperbaiki moral pegawai.
7. Meningkatkan karier.
8. Meningkatkan cara berfikir secara konseptual.
9. Meningkatkan kepemimpinan.
10. Meningkatkan prestasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan balas jasa (gaji).

Pengembangan pegawai secara umum berkaitan dengan pengembangan perencanaan institusi/lembaga dan proses perilaku atau etika dan moral untuk mendapatkan pengetahuan secara umum, keterampilan, serta nilai (*value*).hal ini berarti pengembangan dilakukan agar pegawai dapat menjadi penggerak utama aktivitas organisasi pemerintahan dalam mencapai visi, misi, tujuan, dan program-program lainnya.

Menurut Siagian (2018, 183) mengatakan bahwa:

Terdapat tujuh kriteria manfaat yang dapat dipetik dari adanya pengembangan SDM, antara lain meliputi.

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi.
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional.

Kriteria manfaat pengembangan SDM sebagaimana disebutkan sebelumnya menunjukkan betapa pentingnya eksistensi SDM dalam pencapaian tujuan organisasi. Bagi organisasi pemerintah, maka arah kebijakan pengembangan sumber daya aparatur lebih ditujukan dalam rangka menciptakan sosok aparatur yang profesional. Oleh karena itu, pengembangan pegawai berbasis kompetensi sangat diperlukan guna mewujudkan pemerintahan yang profesional.

Prinsip pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kuantitas dan kemampuan kerja pegawai, namun hal tersebut dapat dikatakan berhasil apabila sudah diprogram terlebih dahulu. Program pengembangan memuat adanya sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaan. Tujuan akhir dari proses pengembangan itu adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing pegawai pada jabatannya. Jenis dari pengembangan pegawai harus disesuaikan dengan jenis kebutuhan yang diperlukan dan dibutuhkan oleh organisasi, semua itu agar kegiatan program pengembangan yang dilakukan tidak berjalan dengan sia-sia tanpa hasil atau tidak ada manfaatnya bagi organisasi.

Proses pengembangan mengungkapkan cara untuk mencapai tujuan karena pengembangan mencakup penjabaran tujuan umum kedalam sasaran yang lebih spesifik kedalam kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mencapainya dan mencakup penentuan mengenai sumber daya yang diperlukan, agar tercapainya suatu tujuan di bidang pelatihan. Mengingat pentingnya pengembangan sumber daya aparatur, maka seorang pejabat SDM harus dapat mengembangkan program pelatihan dan pengembangan sumber daya aparatur yang efektif. Terdapat

beberapa proses pengembangan yang harus dilakukan dalam upaya mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif.

Menurut Hariandja (2018, 174) langkah-langkah proses pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan meliputi.

1. Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering *disebut need analysis* atau *need assessment*.
2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.
4. Mengevaluasi program pelatihan.

Hal ini menunjukkan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia adalah keputusan untuk waktu yang akan datang, bilamana akan dilakukan dan siapa yang akan melakukan. Disamping itu pengembangan bukan suatu tindakan, tetapi suatu proses, selama pengembangan masih dalam proses, tidak dibatasi beberapa jumlah pembahasan sebelum diambil keputusan, sebab mungkin selalu diadakan perubahan, baik sistemnya maupun materinya. Dalam program pengembangan pegawai tersebut disesuaikan dengan kondisi pegawai yang ada di dalam organisasi. Kadarisman (2014, 177) Untuk mengadakan pelaksanaan pengembangan, maka para pegawai dapat dibedakan atas pegawai yang bekerja di bidang teknis operasional dan pegawai yang bekerja di bidang manajerial. Tentu saja pengembangan masing-masing pegawai tersebut berbeda, baik dari aspek materi pengembangannya maupun cara-cara pengembangan yang dilakukan.

Kehidupan organisasi pada kenyataannya banyak mengalami dinamika yang rendah, hal itu disebabkan karena kurangnya SDM yang berkualitas. Berhubungan dengan tingginya teknologi yang dimiliki, prosedur kerja yang efektif dan efisien serta struktur organisasi yang efisien tidak akan berjalan jika tidak didukung oleh

SDM yang handal. Hal ini membuktikan bahwa SDM sebagai keunggulan komparatif.

Sebagaimana telah dijelaskan di depan, bahwa pengembangan pegawai adalah untuk membentuk pemerintahan yang baik, mencakup pengembangan mental spiritual, perilaku pegawai, kemampuan, kecakapan, dan keterampilan. Pengembangan spiritual pegawai dimaksudkan untuk memperkuat kepribadian, menanamkan kejujuran dan rasa tanggung jawab, kesetiakawanan, loyalitas, dan integritas secara utuh dan berkesinambungan. Sedangkan pengembangan perilaku diarahkan untuk menegakkan disiplin, tanggung jawab yang tinggi terhadap kondisi dan perubahan masyarakat yang bergerak dinamis. Pengembangan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan pegawai dimaksudkan untuk mencapai profesionalisme, efisiensi kerja dan produktivitas yang tinggi.

Tercapainya tugas dan fungsi dari pengembangan SDM aparatur dalam mewujudkan penyelenggaraan pelayanan kepegawaian yang prima serta terwujudnya SDM aparatur yang berbasis kompetensi, maka tidak terlepas dari aktivitas yang dilakukan seperti melaksanakan fungsi dalam meningkatkan profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, efisiensi dan efektivitas aparatur serta kualitas administrasi kepegawaian. Tersedianya pegawai yang memiliki pengetahuan dan kemampuan yang sesuai dengan bidang yang digeluti diperlukan adanya penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

2.1.3 Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Menurut Spencer dan Spencer (dalam Busro 2018, 26) kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif, atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Sedangkan menurut Kadarisman (2018,199) Kompetensi merupakan salah satu unsur penentu upaya peningkatan kinerja organisasi dan penyediaan tenaga kerja yang memberikan perspektif yang lebih tajam dan spesifik terhadap pekerja dan pekerjaannya, karena kompetensi merujuk kepada karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul.

Kemudian Dharma (2013, 102) Kompetensi adalah apa yang dibawa oleh seseorang dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Harus dibedakan dari atribut tertentu (pengetahuan, keahlian, dan kepiawaian) yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses dari kinerja suatu pekerjaan.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi yang dimiliki seorang pegawai secara individual

harus dapat mendukung pelaksanaan visi misi organisasi melalui kinerja strategis organisasi tersebut. Oleh karena itu kinerja individu dalam organisasi merupakan jalan dalam meningkatkan produktivitas organisasi itu sendiri. Dessler (dalam bukut dkk 2017, 21) merumuskan pengertian kompetensi sebagai “*Demonstrable characteristics of a person that enable performance of a job* “. Karakteristik tersebut mencakup pengetahuan dan keterampilan teknis dan antarpribadi individu.

Menurut Spencer (dalam Sudarmanto 2018, 53) mengatakan bahwa:

Karakteristik kompetensi adalah sebagai berikut

1. *Motives* (Motif), adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang. Motif menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.
2. *Traits* (Watak), adalah karakteristik-karakteristik fisik dan respon-respon konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi
3. *Self Concept* (konsep diri), adalah sikap dan nilai-nilai dan citra diri yang dimiliki seseorang.
4. *Knowledge* (Pengetahuan), adalah pengetahuan atau informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik tertentu.
5. *Skill* (keahlian/keterampilan), adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Menurut Hutapea dan Thoha (dalam Busro 2018, 32) ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu.

1. Pengetahuan yang dimiliki seseorang.
2. Kemampuan, dan
3. Perilaku individu.

Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer. Pengetahuan pegawai turut

menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi instansi. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu, dan tenaga serta faktor produksi lain akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi menjadi satu karakteristik yang mendasari individu pegawai untuk mencapai kinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude*) untuk menciptakan aparatur yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam melayani masyarakat yang selalu bertindak hemat, efisien, rasional, transparan, dan akuntabel, serta memiliki kemampuan strategi memimpin organisasi.

Menurut Rudman (dalam bukut dkk 2017, 23) menyatakan bahwa:

ciri-ciri penting dari kompetensi adalah.

1. Menjabarkan keterampilan-keterampilan utama yang dapat menghasilkan kinerja yang efektif pada tingkat kerja individual.
2. Memberikan cara yang terstruktur untuk menjabarkan perilaku dan memberikan kepada organisasi suatu pemahaman bersama.
3. Merupakan dasar bagi seleksi dan pengembangan staf, memberikan kerangka kerja dan fokus yang jelas bagi penarikan pekerja, penilaian, tinjauan kinerja dan pelatihan, serta
4. Pelatihan diutamakan pada kinerja mendatang.

Kompetensi jabatan SDM aparatur negara ini, secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang pegawai berupa

pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku, yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas sesuai tuntutan kompetensi dalam jabatan tersebut.

Menurut Moeheriono (dalam Bairizki 2020, 48) menyatakan bahwa:

Terdapat lima manfaat dan keuntungan dalam pengembangan sistem kompetensi, yaitu.

1. Dapat dipakai sebagai acuan kesuksesan awal bekerja seseorang
2. Dapat dipakai sebagai dasar untuk merekrut pegawai yang baik dan handal
3. Dapat dipakai sebagai dasar penilaian dan pengembangan pegawai selanjutnya
4. Dapat dipakai sebagai dasar penilaian kinerja dan pemberian kompensasi (*reward*) bagi pegawai berprestasi atau sebagai hukuman (*punishment*) bagi pegawai yang tidak berprestasi
5. Pihak manajemen bisa menarik kesimpulan bahwa kompetensi sangat bermanfaat untuk *Training Need Analysis* atau *TNA*.

Kompetensi pada dasarnya merupakan karakteristik personal yang bersifat spesifik, baik yang berkaitan dengan keahliannya, ilmu pengetahuannya, serta sifat dan motif yang dimiliki oleh seseorang, yang secara umum dapat digunakan secara efisien dan efektif untuk mengarahkan perilaku pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan tertentu. Berkaitan dengan semakin besarnya kompleksitas pekerjaan yang penuh tantangan, tuntutan dan hambatan itu, maka kompetensi personal semakin menempati posisi penting bagi seorang pegawai. Seorang aparatur memiliki peran yang tinggi dalam memahami dan menyiasati dunia yang sedang berubah ini. sangat membutuhkan kompetensi personal sebagai pegangan yang lebih kokoh yang dapat digunakan untuk mengantisipasi dan menghadapi berbagai tantangan, termasuk dalam mengantisipasi terhadap semakin pesatnya perkembangan teknologi pada saat ini dan pada masa yang akan datang.

2.1.4 Aparatur Sipil Negara (ASN)

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Timbulnya perhatian terhadap sumber daya aparatur didorong pada kinerja aparatur sebagai sumber daya menjadi jauh lebih besar dari masa sebelumnya. Manusia dilihat sebagai sumber daya yang memiliki keinginan dan kebutuhan yang manusiawi dan mendapatkan perhatian lebih. Sumber daya aparatur disebut sebagai kekayaan yang paling berharga dari suatu organisasi, atau segala keberhasilan maupun kegagalannya dipengaruhi oleh sumber daya ini.

Pegawai ASN terdiri atas: PNS; dan PPPK. PNS merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional Sedangkan PPPK adalah Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ini. Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang

profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan

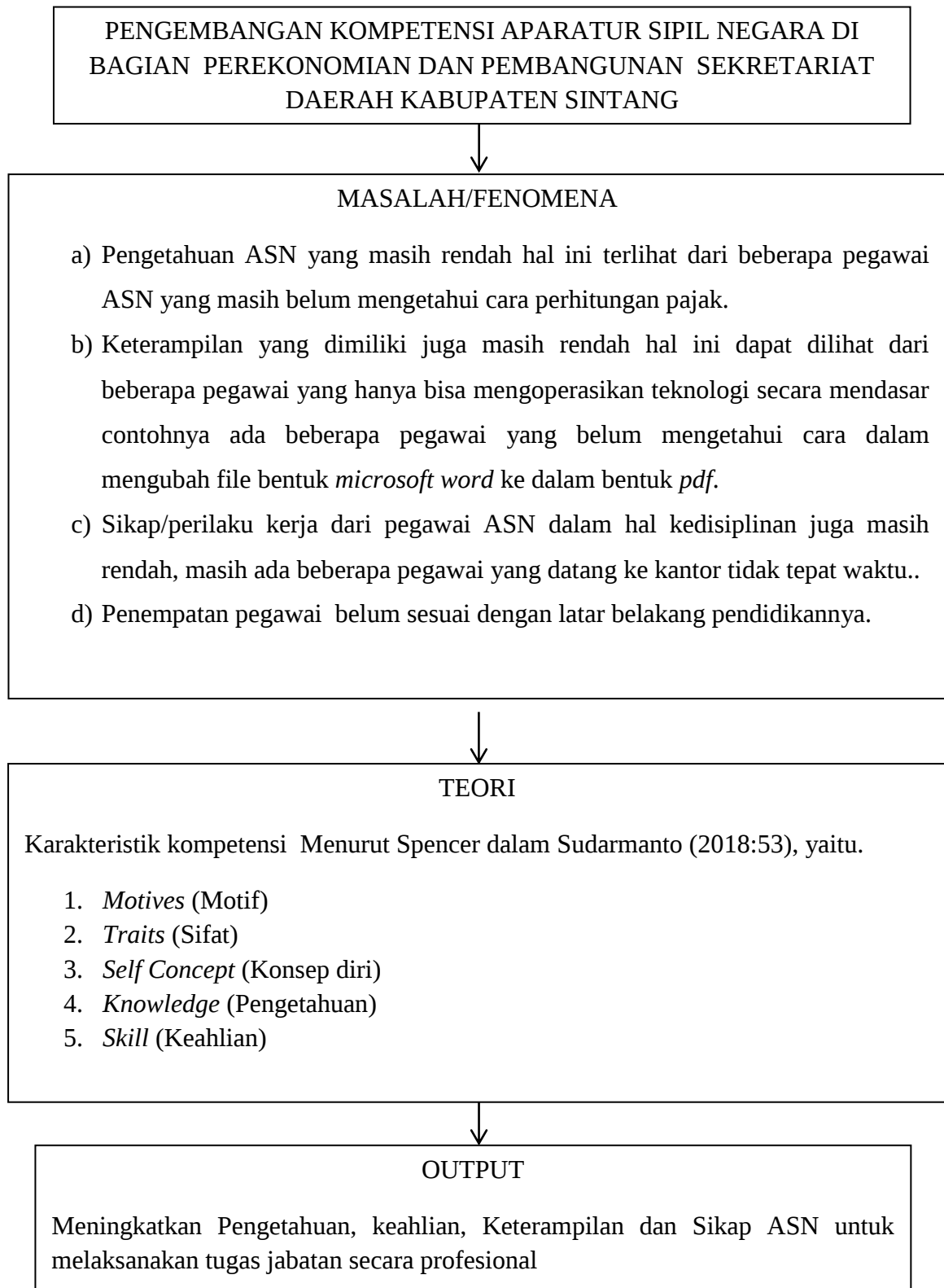
Hasil penelitian yang relevan mengenai pengembangan kompetensi ASN telah banyak dilakukan diantaranya.

1. Ummu Kalsum (2017), judul: Analisis Kompetensi Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Barru. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui kompetensi pegawai dilihat dari aspek pengetahuan, keterampilan, konsep diri, karakteristik pribadi, dan motif pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Barru dalam menjalankan tugasnya. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pemerintah kabupaten sebagai penerima kewenangan dalam tugas pemerintahan juga melaksanakan pengembangan sumber daya manusia. Salah satu unit kerja pada pemerintah daerah tersebut adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Baru sebagai pusat perkantoran kepala daerah dalam menjalankan tugas pokoknya. Berdasarkan hasil dari penelitian kompetensi pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Barru sudah terlaksana hal ini terbukti karena ada peningkatan di bidang pengetahuan. Perbedaan dalam penelitian yang akan dilakukan terdapat pada lokasi penelitian dan teori yang digunakan, Penelitian ini menggunakan teori standar kompetensi, sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan teori pengembangan yang mengarah kepada karakteristik dari kompetensi ASN. Kemudian kesamaanya adalah membahas masalah manajemen sumber daya manusia khususnya pembangun kompetensi ASN.
2. Adrianto AM (2019), judul: Strategi Pengembangan Kompetensi ASN Dalam Meningkatkan *Public Service* Pada kantor Dinas Kependudukan Dan

Pencatatan Sipil Kabupaten Tangkep. Pengembangan kompetensi ASN yang selama ini mendapat penekanan lebih besar ialah pendidikan dan pelatihan.. Berdasarkan data kepegawaian di DISDUKCAPIL Kabupaten Tangkep kompetensi aparatur masih menjadi persoalan yang perlu mendapat perhatian terutama keterampilan pegawai yang berhubungan langsung dengan bidang tugas masing-masing. Oleh karena itu peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui strategi pengembangan kompetensi ASN dalam meningkatkan *public service* pada Kantor DISDUKCAPIL Kabupaten Tangkep. Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian yang menggunakan riset lapangan (*field research*). Dengan demikian dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dari hasil penelitian strategi pengembangan kompetensi ASN dalam meningkatkan *public service* di kantor DISDUKCAPIL Kabupaten Tangkep yaitu melakukan berbagai kegiatan guna mengembangkan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yaitu melalui bimbingan teknis. Perbedaan dalam penelitian yang akan dilakukan terdapat pada lokasi penelitian dan teori yang digunakan, Penelitian ini menggunakan teori standar kompetensi, sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan teori pengembangan yang mengarah kepada strategi dalam mengembangkan kompetensi ASN serta teori dari *public service*. Kemudian kesamaanya adalah membahas masalah manajemen sumber daya manusia khususnya pembangun kompetensi ASN.

2.3 Kerangka Pikir Penelitian

Bertitik tolak dari kerangka pemikiran sebagaimana diungkapkan diatas, maka alur penelitian dapat dilihat pada gambar 2.1



2.4 Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana motif pegawai dalam melaksanakan tugasnya?
2. Bagaimana watak/karakteristik pribadi pegawai dalam menjalankan tugasnya ?
3. Bagaimana konsep diri pegawai dalam melaksanakan tugasnya?
4. Bagaimana pengetahuan yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugasnya?
5. Bagaimana kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya ?