

SKRIPSI
PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI
DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KOTA
MAKASSAR

AHMAD SUPRI
E011171019



PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR

2021



UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ABSTRAK

Ahmad Supri (E011171019) Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar, xv + 135 Halaman + 7 Gambar + 9 Tabel + 30 Daftar Pustaka, 6 Jurnal, 9 Peraturan. Dibimbing oleh Prof. Dr. H. Muh. Nursadik, MPM dan Dr. Badu Ahmad, M.Si

Pengembangan kompetensi sebagai salah satu fokus kajian dalam manajemen sumber daya manusia menjadi suatu kebutuhan dan perlu di agendakan bagi setiap organisasi, utamanya bagi organisasi yang bergerak dalam penyelenggaraan layanan publik. Hal ini juga berlaku bagi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar yang berupaya dalam mengembangkan kegiatan pengembangan bagi sumber daya manusianya.

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengembangan kompetensi Aparatur di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar melalui program dan kegiatan yang telah terlaksana. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian ini mencoba menggambarkan konsep manajemen sumber daya manusia dengan praktik pengembangan kompetensi yang ada di Dinas ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara kelembagaan Dukcapil Kota Makassar telah menyusun berbagai program dan kegiatan pengembangan yang di rancang secara mandiri dengan didasar pada kebutuhan Dukcapil dan pegawainya. Pengembangan yang dilakukan telah berdampak langsung terhadap kompetensi pegawai, utamanya dalam bidang pengetahuan dan keterampilan. Namun, dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan, masih terdapat beberapa catatan kecil yang membuat pengembangan kompetensi di Dukcapil belum berjalan secara optimal.

Kata Kunci: Manajemen SDM, Pengembangan SDM, Pengembangan Kompetensi ASN



UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ABSTRACT

Ahmad Supri (E011171019) Competency Development in the Department of Population and Civil Registry of Makassar City, xv + 135 Pages + 7 Images + 9 Tables + 30 Bibliography, 6 Journals, 9 Rules. Supervised by Prof. Dr. H. Muh. Nursadik, MPM and Dr. Badu Ahmad, M. Si

The development of potential as one of the focus of studies in human resource management is a necessity and needs to be on an agenda for every organization, especially for organizations engaged in the delivery of public services. This also applies to the Department of Population and Civil Registry of Makassar City which strives to develop development activities for its human resources.

Generally, this research aims to describe the development of apparatus competence in the Department of Population and Civil Registry of Makassar City through the programs and activities that have been implemented. The research method used is descriptive qualitative research methods. This research tries to describe the concept of human resource management with the existing competency development practices in this department. The results showed that institutionally the Department of Population and Civil Registration of Makassar City has compiled various programs and development activities that are designed independently based on the needs of the organization and its employees. The development that has been carried out has had a direct impact on employee competence, especially in the areas of knowledge and skills. However, in the implementation of development competence activities, there are still some minor notes that make competency development in the Department of Population and Civil Registry of Makassar City not run optimally.

Keywords: Human Resources Management, Human Resource Development, Competency Development of State Civil Apparature



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Supri
Nim : E011171019
Program : Administrasi Publik
Jenjang : S1

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar" Adalah benar merupakan karya hasil pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah dinyatakan dengan benar dalam daftar Pustaka

Makassar, 12 Agustus 2021

Yang Menyatakan


Ahmad Supri

E011171019

iii



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Ahmad Supri
NIM : E011 17 1019
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Judul : Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas
Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar

Telah diperiksa oleh Pembimbing I, Pembimbing II dan Tim Penguji skripsi dan dinyatakan sesuai dengan saran perbaikan Ujian Skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

Makassar, 19 Juli 2021

Menyetujui,

Pembimbing I

Prof. Dr. Muh. Nur Sadik, MPM
NIP 19591030 198703 1002

Pembimbing II

Dr. Badu Ahmad, M.Si
NIP 19621107 198803 1002

Mengetahui:

Ketua Departemen Ilmu Administrasi Publik,




Dr. Nurdin Nara, M.Si
NIP 19630903 198903 1002



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

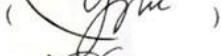
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Ahmad Supri
NIM : E011 17 1019
Program Studi : Ilmu Administasi Publik
Judul : Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas
Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar

Telah diperiksa oleh Pembimbing I, Pembimbing II dan Tim Penguji skripsi dan dinyatakan sesuai dengan saran perbaikan Ujian Skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

Makassar, 19 Juli 2021

Tim Penguji Skripsi:

Ketua : Prof. Dr. Nur Sadik,, MPM ()
Sekertaris : Dr. Badu Ahmad, M.Si ()
Anggota : 1. Andi Ahmad Yani, S.Sos.,M.Si, MPA, MSc ()
2. Andi Rahmat Hidayat, S.Sos., M.Si ()

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, pemberi segala nikmat dan kehidupan yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **“Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar”**. Salam serta shalawat penulis panjatkan atas junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman terang benderang seperti saat ini.

Skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar sarjana pada Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini tentunya tidak lepas dari hambatan-hambatan dan masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan ilmu dan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Untuk itu, demi sempurnanya skripsi ini penulis sangat membutuhkan dukungan dan sumbangsih pikiran yang berupa kritik dan saran yang bersifat kondusif.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis telah melalui perjalanan yang memberikan banyak pelajaran serta pengalaman baru. Dan juga banyak pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai yang telah diharapkan. Skripsi ini penulis persembahkan kepada kedua orang tua tercinta, Ayahanda **Muliadi** yang senantiasa memberikan dorongan serta semangat kepada penulis. Dan terkhusus kepada Ibunda **Erung** yang setiap malam selalu mengingatkan dan mendoakan

penulis. Terimakasih juga atas segala kasih sayang, cinta, perhatian, dukungan moral dan materi yang telah diberikan untuk penulis.

Ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya penulis haturkan juga kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan berkah Kesehatan serta kesempatan perjalanan hidup. Karena berkat rahmat tersebutlah penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini
2. **Prof. Dr. Dwia Aries Tina Palubuhu, MA** selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta Wakil Rektor Universitas Hasanuddin.
3. **Prof. Dr. Armin Arsyad, M.Si** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta para staf dan jajarannya.
4. **Dr. Nurdin Nara, M.Si** selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi Fisip Unhas. Ucapan terimakasih yang tak terhingga kepada beliau untuk cinta kasih bagi penulis sehingga penulis dapat bertahan atas musibah yang pernah penulis alami, serta **Muh. Tang Abdullah, S.Sos, M.Si** selaku Sekretaris Departemen Ilmu Administrasi Fisip Unhas.
5. **Prof. Dr. H. Muh. Nursadik, MPM** selaku Pembimbing I dan **Dr. Badu Ahmad, M.Si** selaku Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan masukan serta meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyelesaian skripsi ini. Penulis sangat berterimakasih dan berharap semoga bapak selalu dalam lindungan Allah SWT
6. **Andi Ahmad Yani, S.Sos., M.Si, MPA, MSc** dan **Andi Rahmat Hidayat, S.Sos., M.Si** selaku dosen penguji yang memberikan masukan dan kritisi yang membangun dalam penyelesaian skripsi ini.

7. Para Dosen Departemen Ilmu Administrasi Fisip Unhas yang telah memberikan ilmu selama masa perkuliahan. Semoga ilmu tersebut dapat penulis manfaatkan dengan sebaiknya dalam fase selanjutnya.
8. Terimakasih kepada **Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar** atas bantuannya kepada penulis hingga akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Terimakasih kepada keluarga besar **HUMANIS FISIP UNHAS** yang menjadi tempat berproses, belajar, dan tempat penulis mendapatkan pengalaman berorganisasi. Jasa besar HUMANIS bagi hidup penulis akan punya tempat tersendiri dalam memori penulis
10. Terimakasih Kepada **Union 14, Champion 15, Frame 16, Lentera 2018, Miracle 2019, dan Pena 2020** yang juga banyak memberikan kesan kepada penulis selama berproses. Sukses untuk kalian semua
11. Terimakasih kepada teman-teman **KKN Gel.104 Kabupaten Kaltara-Riau-Kepri** yang telah memberikan cerita tersendiri, KKN dimasa Pandemi namun dapat menjadi begitu akrab.
12. Teman-teman Angkatan **LEADER 17 (Loyalty and Educated of Administrative Generation)**, terima kasih atas kebersamaan, suka duka, canda tawa yang telah mengisi hari-hari penulis selama dikampus. Semoga rasa persaudaraan yang terjalin selama ini tetap berlanjut seterusnya. Sukses untuk teman-teman kedepannya. I am Leader We are Leader
13. Terimakasih kepada teman-teman **TisyahnFriends WO** sebagai tempat mengembangkan diri penulis dengan suasana kekeluargaan.
14. Terimakasih kepada saudara-saudara kandung penulis, keponakan serta keluarga yang selalu memberi dukungan dan meluangkan waktu untuk

penulis berkeluh kesah selama menjalani studi

15. Untuk orang-orang yang sering berada disekitar penulis dan memberi dampak positif kepada penulis, Keseblasan (**Ajid, Arham, Fira, Pute, Tita, Ibon, Fifa, Clau, Fitri, Mardiah**) juga kepada **Musda, Ayu, Kintan, Pipo, Wulan, Wadda, Ica, Nisa, Nanda, Masyita, Saldy, Darwis, Restu, Ashar, Awing, Diah, Tomi, Egi, Moe, lin, Riska dan Rijal**. Banyak pelajaran hidup yang penulis dapat dari orang-orang tersebut.
16. *Last but not least, I want to thank me, for believing in me, for doing all these hard works, for having no days off, for never quitting, for always being a giver and trying to give more than I receive.*

Serta kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, terimakasih banyak atas dukungan dan iringan doanya kepada penulis hingga mampu menyelesaikan skripsi ini. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan dan terkhusus bagi para pembaca. Akhir kata, penulis mengucapkan permohonan maaf atas segala kekurangan. Terimakasih. Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Makassar, 12 Agustus 2021



Ahmad Supri

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACK	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	iv
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	v
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
I.1 Latar Belakang Masalah	1
I.2 Rumusan Masalah.....	10
I.3 Tujuan Penelitian	11
I.4 Manfaat Penelitian	11
I.4.1 Manfaat Akademik.....	11
I.4.2 Manfaat Praktis	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
II.1 Konsep Manajemen.....	12
II.1.1 Definisi Manajemen.....	12
II.1.2 Fungsi Manajemen.....	15
II.1.3 Prinsip-Prinsip Manajemen.....	19
II. 2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	23
II.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	23
II.2.2 Fungsi-Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia ...	29

II.3	Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	32
II.3.1	Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	33
II.3.2	Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	35
II.3.3	Bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia	38
II.4	Konsep Kompetensi.....	39
II.4.1	Definisi Kompetensi.....	39
II.4.2	Karakteristik Kompetensi.....	41
II.4.3	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia	44
II.5	Pengembangan Kompetensi ASN	47
II.5.1	Konsep ASN.....	47
II.5.2	Pengembangan Kompetensi ASN berdasarkan Merrit System.....	49
II.6	Kerangka Pikir	54
BAB III METODE PENELITIAN.....		56
III.1	Pendekatan Penelitian	56
III.2	Tipe Penelitian	56
III. 3	Lokasi Penelitian	56
III.4	Fokus Penelitian.....	57
III.5	Jenis dan Sumber Data.....	60
III.6	Teknik Pengumpulan data.....	60
III.7	Teknik analisis data.....	61
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN		63
IV.1	Profil Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar	63
IV.1.1	Visi dan Misi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar	64

IV.2	Susunan Organisasi	65
IV.3	Tugas, Fungsi dan Uraian Tugas Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar.....	67
IV.3.1	Tugas	67
IV.3.2	Fungsi	67
IV.3.3	Uraian Tugas.....	68
IV.4	Jenis Layanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar ...	72
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		75
V.1	Pengembangan Kompetensi Motif	83
V.1.1	<i>Achievment Orientation</i> , derajat kepedulian ASN terhadap pekerjaan	86
V.1.2	Motivasi Diri.....	91
V.2	Pengembangan Kompetensi Karakteristik Pribadi	95
V.2.1	Kemauan Dalam Melayani	97
V.2.2	Penyesuaian Diri Dengan Lingkungan Kerja	100
V.3	Pengembangan Kompetensi Konsep Diri.....	111
V.3.1	Kepercayaan Diri.....	102
V.4	Pengembangan Kompetensi Pengetahuan.....	102
V.4.1	Pengetahuan <i>Analytical Thinking</i> dan <i>Conceptual Thinking</i>	105
V.4.2	Pengetahuan Seputar Pekerjaan (<i>Expertise</i>).....	108
V.5	Pengembangan Kompetensi Keterampilan.....	111
V.5.1	Keterampilan Operasional	112
V.5.2	Keterampilan Manajerial.....	118
V.6	Jenis Kegiatan Pengembangan Kompetensi di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar	119

BAB VI PENUTUP	124
VI.1 Kesimpulan	124
VI.2 Saran.....	124
DAFTAR PUSTAKA.....	127
LAMPIRAN	130

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kerangka Pikir	54
Gambar IV.1 Susunan Organisasi	65
Gambar. V.1 Siklus Kegiatan Pengembangan Kompetensi di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar	80
Gambar. V.2 Aplikasi E-Kinerja sebagai <i>Platform</i> evaluasi kinerja ASN.....	82
Gambar V.3 Pelayanan Pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar.....	96
Gambar V.4 Pelaksanaan Kegiatan Peningkatan Kapasitas Aparatur dan Sosialisasi Peraturan Perundang-Undangan di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar.....	99
Gambar V.5 Dokumentasi Keterampilan operasional ASN	113

DAFTAR TABEL

Tabel IV.1 Jenis Pelayanan Dukcapil Kota Makassar	73
Tabel V.1 Program Kegiatan Pengembangan Kompetensi ASN dan Pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar.....	79
Tabel V.2 Capaian Penyelesaian Dokuken Kependudukan dan Catatan Sipil Tahun 2019.....	88
Tabel V.3 Keadaan Pegawai Dukcapil Kota Makassar Berdasarkan Pangkat dan Golongan	101
Tabel V.4 Kualifikasi Pendidikan pegawai ASN dan non ASN di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar	106
Tabel V.5 Jumlah Pegawai yang mendapat pelatihan SIAK dan BIMTEK.....	118
Tabel V.6 Jumlah Pegawai yang mengikuti Diklat Struktural Tahun 2019	119
Tabel V.7 Jumlah Keterlibatan Pegawai Dukcapil pada Kegiatan Pengembangan Kompetensi Yang Terprogram	121
Tabel V.8 Matriks Kegiatan Pengembangan Kompetensi di Dukcapil Kota Makassar.....	121

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Sejarah telah mencatat bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan jalannya organisasi maupun penyelenggaraan negara. Sumber daya alam yang melimpah namun tidak diimbangi dengan kapasitas SDM membuatnya tidak menjadi faktor utama penentu keberhasilan suatu negara. Hal ini dapat dibuktikan dengan fakta keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan di negara maju seperti Jepang, Singapura, dan Amerika. Sumber daya alam negara-negara tersebut tidaklah cukup melimpah dibanding dengan negara berkembang seperti Malaysia dan Indonesia. Keunggulan negara tersebut dalam mengelola dan mengembangkan SDM mengantarkan mereka sebagai negara dengan perkembangan pembangunan dan teknologi yang cukup terdepan serta memegang pasar global. Hal ini kembali membuktikan betapa pentingnya menyiapkan kualitas sumber daya manusia ditengah tuntutan arus pertumbuhan dan pembangunan suatu negara.

Pada hakikatnya, sumber daya manusia (SDM) ialah penggerak dalam roda organisasi, termasuk organisasi publik yakni instansi, badan, maupun lembaga. SDM yang berkualitas tentunya dapat berpengaruh langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, organisasi dan negara yang memiliki kualitas SDM dibawah standar akan sangat sulit menentukan arah pencapaian tujuan organisasi. Secara jelas, kualitas SDM mempengaruhi performa dan kinerja organisasi. Untuk itu diperlukan permodelan pengembangan kompetensi bagi aparatur birokrasi terhadap sumber daya manusia dalam sistem

pemerintahan sebagai upaya pengembangan kualitas.

Melihat pentingnya pengembangan kompetensi bagi setiap aparatur birokrasi, maka perlu dijabarkan tentang konsep pengembangan. Menurut Hasibuan (2009:69) pengembangan dapat dimaknai sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Pengembangan menjadi usaha sistematis dalam pengkajian desain, tujuan, serta hasil yang ingin dicapai, sehingga pengembangan dimaksudkan sebagai perwujudan upaya perbaikan kualitas. Terkait konsep pengembangan kompetensi, ialah upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kapasitas dan kemampuan yang dimiliki sebagai usaha dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Merujuk pada kebijakan yang mengatur, berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Nomor 1 Tahun 2019 disebutkan bahwa pengembangan kompetensi ialah pelatihan dan pengembangan bagi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi ASN dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Hal ini berkenaan dengan kompetensi yang perlu dimiliki oleh pegawai ASN diantaranya kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosiokultural.

Kompetensi Sumber daya manusia atau biasa dikenal sebagai *Soft skill* merupakan sikap serta karakteristik yang perlu dimiliki setiap orang dalam menunjang pekerjaan serta tugas dan fungsinya. Secara umum, pengertian kompetensi yang diajukan oleh beberapa ahli merupakan hasil dari pengamatan dan penelitian. Namun, pada dasarnya terdapat suatu kesepakatan umum mengenai elemen kompetensi yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan perilaku (*personal attributes*). Hal ini juga sejalan dengan

karakteristik kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993) yang banyak menekuni kajian terkait konsep kompetensi. Lebih lanjut, dijelaskan menurut spancer setidaknya ada 5 karakteristik utama yang membentuk kompetensi seseorang, diantaranya motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Keseluruhan karakteristik ini dapat dijadikan acuan untuk menilai kompetensi seseorang dan dijadikan fokus untuk melakukan pengembangan kompetensi pegawai. Jika mengacu kepada karakteristik tersebut, maka pengembangan kompetensi yang dilakukan akan menghasilkan kegiatan pengembangan yang tepat guna dengan keluaran pegawai yang memiliki kompetensi yang unggul. Kompetensi yang cukup akan mendorong setiap orang untuk bekerja secara efektif dan memiliki kinerja yang baik dalam menyelesaikan setiap tuntutan pekerjaan. Hal ini menunjukkan adanya hubungan ketergantungan antara kompetensi seseorang dengan kinerjanya yang akan berpengaruh terhadap capaian tujuan organisasi termasuk birokrasi pemerintahan. Menurut Sudarmanto (2014) kompetensi akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja terbaik sehingga dapat sukses dalam organisasi. Oleh karena itu, apabila menghendaki organisasi dapat berhasil, maka setiap organisasi harus dapat mengembangkan kompetensi para pegawainya.

Dalam berbagai pandangan, telah dijelaskan bahwa kompetensi saling berhubungan dengan tingkat kinerja seseorang. Spencer & Spencer (1993) dalam Moeheriono (2012) menjelaskan hubungan antara kompetensi dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat serta akurat, bahkan apabila seseorang ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*). Nakawi (2015:11) juga mengemukakan terdapat pengaruh signifikan

kompetensi terhadap kinerja. Penelitian tersebut membuktikan apabila kompetensi ditingkatkan terutama keterampilan maka akan sangat membantu pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Demikian pula dengan pandangan Wirawan (2009:9) bahwa kinerja mempunyai hubungan kausal dengan kompetensi, untuk meningkatkan kinerja maka kompetensi harus ditingkatkan pula utamanya yang berhubungan dengan keterampilan dan pengetahuan. Secara jelas, untuk mewujudkan rencana strategis dan tujuan organisasi, setiap stakeholder yang terlibat dituntut untuk memiliki kinerja yang baik dan hal tersebut dapat diperoleh dengan memastikan bahwa setiap orang tersebut telah memiliki tingkat kompetensi yang memadai. Kompetensi unggul yang dimiliki oleh pegawai akan sangat mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini yang membuat setiap organisasi terkhusus birokrasi pemerintahan berkewajiban untuk terus mengembangkan kompetensi dalam mendukung kinerja pegawai sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi.

Sejak bergulirnya era reformasi, pemerintah terus berupaya menyempurnakan berbagai regulasi yang menyangkut pengembangan sumber daya manusia yakni aparatur birokrasi yang dibuktikan dengan dikeluarkannya paket kebijakan salah satunya yang tertuang dalam undang-undang Nomor 43 tahun 1999. Peraturan tersebut merupakan bentuk perubahan dan penyempurnaan atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Selain itu, pemerintah juga telah menyusun agenda prioritas pembangunan bidang. Khusus dibidang aparatur, pemerintah menyusun 4 prioritas yakni (1) peningkatan akuntabilitas kinerja, pengawasan dan reformasi birokrasi, (2) penataan kelembagaan, (3) peningkatan inovasi dan kualitas pelayanan publik serta (4) penguatan implementasi manajemen ASN berbasis

merit. (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2020). Tahun 2014, pemerintah kembali melakukan penyempurnaan peraturan yang menyangkut kepegawaian dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal ini sebagai perwujudan upaya pemerintah dalam memberikan arah dan regulasi yang jelas kepada aparatur birokrasi terkait hak dan kesempatan, dimana dalam pasal 70 dijelaskan: (1) setiap ASN mempunyai kesempatan untuk mendapatkan pengembangan kompetensi, baik melalui pendidikan dan latihan (Diklat), Seminar, Kursus, Penataran dan sejenisnya. (2) Dalam rangka pengembangan kompetensi diri, maka setiap Instansi diwajibkan untuk membuat perencanaan pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja dan anggaran tahunan tiap-tiap Instansi yang menyelenggarakan. Dua pasal tersebut jelas menggambarkan pentingnya dilakukan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam hal ini aparatur Birokrasi selaku salah satu aktor dalam penyelenggaraan sistem pemerintahan.

Sejalan dengan UU Nomor 5 Tahun 2014, sejatinya rencana pengembangan dan konsep pembangunan sumber daya manusia juga tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 di era Pemerintahan Presiden Joko Widodo. Salah satu fokus dari rencana pembangunan tersebut ialah pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) yang secara eksplisit juga mengarah ke pembangunan SDM aparatur birokrasi. Jika dilihat dari urgensinya, sumber daya manusia memiliki peran penting dan menjadi organ vital dalam proses penyelenggaraan sistem pemerintahan. Hal ini berkenaan dengan kedudukan sumberdaya aparatur dalam struktur pemerintah. Dilihat dari kedudukannya, aparatur birokrasi dianggap sebagai perangkat organisasi yang

menjalankan fungsi administrasi. Selain itu, aparat birokrasi berperan sebagai pelaksana teknis program dan kebijakan yang banyak bersentuhan langsung dengan masyarakat. Hal ini menjadikan aparat birokrasi dianggap sebagai pelayan publik sehingga penting untuk mendapatkan berbagai bentuk pengembangan kompetensi berkenaan dengan pelaksanaan tugas agar dapat dijalankan secara efektif dan efisien.

Sebagai pelaksana tugas dan fungsi sistem pemerintahan, aparatur birokrasi dituntut untuk memiliki kapasitas dan kompetensi standar yang telah disebutkan. Namun, dalam praktiknya tidak jarang ditemukan aparatur birokrasi yang menduduki jabatan tertentu tanpa dibekali kompetensi yang berimbang. Berdasarkan data dari pernyataan Kepala Lembaga Administrasi Negara yang dikutip melalui Kompas.com (2019) sebanyak 34,57 persen PNS mempunyai kompetensi dan potensi rendah, kualitas kinerja dan integritas masih rendah, serta tidak sesuai dengan program bangkom (pengembangan kompetensi) dengan kebutuhan organisasi dan tujuan pembangunan nasional. Lebih lanjut, berdasarkan data dari Lembaga Administrasi Negara (2020) menunjukkan bahwa gambaran saat ini, dari 4,5 juta pegawai ASN setidaknya 46% hanya lulusan SMP dan SMA bahkan masih terdapat pegawai yang tidak bisa baca tulis. Data tersebut menunjukkan potret ASN yang saat ini belum sesuai harapan. Hal ini yang membuat tiap instansi berkewajiban untuk terus melakukan pengembangan kompetensi bagi pegawainya. Padahal secara jelas, aparatur birokrasi dengan tingkat kompetensi yang memadai akan mewujudkan birokrasi pemerintahan dengan sistem kerja yang efektif serta efisien.

Sebagai salah satu bagian dari perangkat birokrasi, Pemerintah Daerah selaku penerima wewenang dari Pemerintah Pusat juga berkewajiban untuk melakukan pengembangan kompetensi bagi aparaturnya. Terlebih dengan kebijakan otonomi daerah, Pemerintah Daerah dituntut secara mandiri melakukan pengembangan Kompetensi dengan menyusun anggaran dan memasukkannya kedalam rencana strategis di setiap instansi terkait. Pengembangan kompetensi bagi Aparatur di Pemerintahan Daerah menjadi hal yang tidak bisa dianggap sebelah mata. Melihat data yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara terkait Indeks Profesionalitas ASN di Indonesia tahun 2019 menunjukkan tidak adanya Daerah Provinsi yang masuk dalam kategori tinggi terkait indeks profesionalitas ASN. Lebih lanjut, hanya 3 daerah yang tergolong dalam kategori sedang, yakni Jawa Barat, Kepulauan Riau, dan Sumatera Barat. Sebanyak 24 Provinsi masuk dalam kategori rendah, dan 4 Provinsi dalam kategori sangat rendah. Pengukuran tersebut menggunakan 4 Indikator diantaranya kualifikasi, kinerja, disiplin, dan Kompetensi. Terkhusus untuk sasaran pengukuran di Instansi Pemerintah Pusat dan Daerah berfokus menggunakan indikator kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa masih rendahnya tingkat kompetensi ASN di berbagai daerah.

Pengembangan kompetensi yang selama ini dilakukan dalam sektor publik diberbagai instansi ialah berbentuk Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Pendidikan dan pelatihan pada dasarnya merupakan alternatif yang dianggap efektif dalam meningkatkan kompetensi pegawai sesuai kompetensi standar yang harus dimiliki. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, setidaknya ada tiga substansi pelaksanaan diklat bagi aparatur birokrasi, diantaranya: (1) Diklat Struktural/Kepemimpinanya, Diklat ini

bertujuan untuk mencapai kompetensi kepemimpinan/manajerial aparatur yang sesuai dengan jenjang; (2) Diklat Fungsional, yaitu Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing; dan (3) Diklat Teknis, yaitu Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas. Berbagai pelaksanaan diklat tersebut menjadi upaya yang dilakukan berbagai instansi untuk pengembangan kompetensi pegawainya dalam mendukung kinerja dan performa organisasi baik ditingkat pemerintahan pusat maupun daerah.

Sulawesi Selatan sebagai salah satu provinsi di Indonesia menjadi salah satu daerah yang masuk kedalam kategori rendah dalam Indeks Profesionalitas ASN. Hal ini tidak terlepas dari performa kinerja dan kompetensi yang dimiliki oleh para aparatur di instansi dan dinas Provinsi Sulawesi Selatan. Salah satu dinas yang mempunyai peran serta tugas yang mengharuskan aparatur memiliki tingkat kompetensi yang memadai ialah Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dukcapil) Kota Makassar. Sebagai bagian integral dari pemerintahan daerah di Sulawesi Selatan, dinas ini mempunyai tugas membantu walikota melaksanakan urusan pemerintahan bidang administrasi kependudukan dan pencatatan sipil yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah. Sesuai dengan tugasnya, Dukcapil kota Makassar banyak berurusan dengan pelayanan publik kepada masyarakat sehingga menuntut Aparatur yang terlibat didalamnya memiliki kompetensi dan kapasitas yang unggul. Selain itu, kompetensi juga dibutuhkan untuk memberikan pelayanan prima dalam pelaksanaan tugas.

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar memainkan peran yang cukup krusial dalam sistem pemerintahan daerah. Sesuai dengan salah satu peran dan tugas pemerintah ialah menyelenggarakan pelayanan umum, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar menjadi salah satu penentu dalam mengukur keberhasilan pemerintahan Kota Makassar. Untuk sampai ke tujuan tersebut, maka dinas ini dituntut untuk memiliki pegawai yang cakap dan aparatur birokrasi yang memiliki kompetensi dibidangnya. Namun dalam praktiknya, pelayanan yang diberikan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar dirasa belum maksimal. Menurut Alwany (2020) pelaksanaan tugas yakni pengadaaan akta kelahiran bagi anak panti asuhan masih rendah. Salah satu penyebabnya ialah masih kurangnya aparatur yang benar-benar ahli dan terampil dibidangnya. Dalam konteks yang lebih luas, keahlian dan keterampilan ini dimaksudkan sebagai penguasaan terhadap suatu hal atau pekerjaan. Sebagaimana yang disebutkan Adnan (1999:30) yang dimaksud dengan keterampilan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh individu sumber daya manusia yang ditunjukkan dalam bentuk penguasaan keterampilan yang dimiliki. Secara eksplisit, keterampilan ini juga dimaksudkan sebagai salah satu bagian dari karakteristik kompetensi. Jika disandingkan dengan hasil temuan penelitian tersebut, maka ini memberikan gambaran bahwa masih kurangnya kompetensi dan kegiatan pengembangan yang dilakukan. Sejatinya, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan melalui pendayagunaan sumber daya manusia sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang diperoleh melalui kegiatan pengembangan itu sendiri. Pengembangan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia yang dilakukan menjadi faktor penentu dalam keberhasilan pencapaian dan tujuan strategis organisasi. Sejalan dengan pandangan Nelson

(2004:72) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia sangat ditentukan oleh pengembangan kemampuan yang dilakukan terhadapnya. Berbagai pandangan tersebut mengisyaratkan bahwa pengembangan yang dilakukan mempunyai peran terhadap kompetensi sumber daya manusia dan akan berpengaruh terhadap capaian organisasi.

Melihat urgensi pengembangan kompetensi dan tugas serta fungsi yang terbenturkan dengan hasil temuan penelitian tersebut, maka dirasa perlu melihat bagaimana pengembangan kompetensi para aparatur birokrasi yang bertugas di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar serta mengetahui apakah kegiatan pengembangan sudah didasarkan pada salah satu pendekatan yang memberikan gambaran aspek yang perlu dituju, yakni beberapa karakteristik dalam kompetensi diri. Mengingat aktivitas pengembangan kompetensi ASN ialah upaya yang dapat ditempuh dalam mewujudkan birokrasi pemerintahan yang berkualitas, transparan, serta profesional. Hal tersebut dapat terlaksana jika birokrasi pemerintahan memiliki aparatur birokrasi dengan tingkat kompetensi yang memadai. Untuk itu, kegiatan pengembangan yang dilakukan harus dipastikan telah tepat guna serta disesuaikan dengan kebutuhan individual maupun organisasi.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis mengambil rumusan masalah yakni:

“Bagaimana Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar”

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, tujuan penelitian ini ialah untuk mendeskripsikan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar

I.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk kepentingan akademik dan praktis yang kemudian dapat dijabarkan sebagai berikut:

I.4.1 Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini di harapkan menjadi salah satu bentuk sumbangsih terhadap keilmuan dan pengetahuan dalam kajian ilmu administrasi yang berfokus pada penelitian pengembangan kompetensi sumber daya manusia

I.4.2 Manfaat Praktis

Dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada pembaca, peneliti dan khususnya terhadap Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar sebagai upaya untuk menyadari pentingnya konsep pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam menudukung penyelenggaraan birokrasi pemerintahan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Konsep Manajemen

II.1.1 Definisi Manajemen

Dalam berbagai literatur, para ahli memberikan definisi terkait manajemen. Menurut Freeman & Gilbert (1995) dalam Sudaryono (2017:2) mengatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pendapat lain diutarakan oleh Hasibuan (2016:1) mengatakan manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen dikatakan sebagai sebuah ilmu karena merupakan pengetahuan yang diperoleh melalui metode ilmiah. Manajemen dapat pula dipandang sebagai sebuah seni. Hal ini berkenaan dengan penyelenggaraan kegiatan organisasi dimana dalam tataran pengambilan keputusan akan banyak alternatif keputusan yang timbul meskipun berasal dari data dan informasi yang sama. Oleh karenanya, manajemen dapat menjadi sebuah seni, yakni seni mengambil keputusan, seni mengatur, seni pengelolaan sumber daya manusia (SDM), dan sebagainya.

Istilah dan definisi manajemen telah di artikan oleh berbagai ahli dengan perspektif yang berbeda, misalnya manajemen sebagai proses perencanaan, pengaturan, kepemimpinan, ketatalaksanaan, pengelolaan, pengurusan dan sebagainya. Pandangan yang beragam tersebut muncul

dari berbagai latar belakang pekerjaan dan objek yang dikaji oleh para ahli yang merumuskan. Sebagai bahan kajian studi lebih lanjut, berikut disajikan berbagai pendapat para ahli terkait manajemen.

1. Terry (1997) dalam Samsuddin (2006:17) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.
2. Gullick (1965) dalam Handoko (2008) mengemukakan manajemen adalah suatu bidang ilmu (*science*) yang dipelajari secara sistematis. Maksudnya mempelajari manajemen dengan menitik beratkan pada unsur ilmunya dalam arti manajemen sebagai suatu disiplin ilmu pengetahuan.
3. Millet (1958) dalam Siswanto (1987:4) yang mengartikan manajemen "*is the process of directing and facilitating the work of people organized in formal groups to achieve a desired goal*". Manajemen adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan. Setidaknya terdapat dua makna yang dapat diambil dari pendefinisian manajemen oleh Millet. Pertama, manajemen sebagai proses pengarahan yakni suatu proses kegiatan untuk memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada orang yang terorganisir dalam lingkungan formal sebagai upaya mencapai tujuan organisasi. Kedua, manajemen sebagai proses pemberian fasilitas kerja, yakni

rangkaian kegiatan memberikan sarana dan prasarana serta jasa yang dapat memudahkan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.

4. Siagian (1997) dalam Samsuddin (2006:18) memberikan pendefinisian manajemen sebagai kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh sesuatu dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.
5. Follet (1997) dalam Handoko (2000:8) menyebutkan "*management is the art of getting things done through people*". Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan organisasi melalui orang lain yang melaksanakan berbagai kegiatan dan tugas organisasi dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.
6. Stoner dan Wankel (1986) dalam (Siswanto, 2005:2) mendefinisikan manajemen "*is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals*". Manajemen ialah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Dari berbagai pengertian para ahli terkait manajemen, dapat ditarik kesimpulan bahwa dapat dimaknai sebagai ilmu dan seni yang didalamnya terdapat proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen pada dasarnya

dapat dipahami sebagai sebuah disiplin ilmu berkenaan dengan proses penyelenggaraan kegiatan organisasi. Manajemen diperlukan untuk merencanakan, mengorganisir, sampai dengan evaluasi kegiatan organisasi. Untuk itu, diperlukan manajemen yang baik dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi atau instansi.

II.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Sule dan Kurniawan (2005:8) fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dengan mengikuti tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Dalam berbagai literatur, para ahli mengemukakan pengertian yang berbeda-beda, namun memiliki esensi yang hampir serupa. Pada abad 20 seorang ahli manajemen kebangsaan perancis bernama Henry Fayol menyarankan fungsi-fungsi manajemen yang harus dijalankan oleh seorang manajer. Fungsi manajemen inilah yang selanjutnya digunakan sebagai acuan bagi para ahli lainnya dalam merumuskan fungsi manajemen. Adapun berbagai fungsi manajemen yang disebutkan oleh Fayol (1925) dalam Bangun (2008) dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan yang berhubungan dengan penetapan tujuan, kebijaksanaan, membuat program-program dan prosedur-prosedur, serta strategi yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan perencanaan juga menjadi tugas dalam pengambilan keputusan dalam memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Perencanaan juga

menjadi kegiatan yang menentukan arah gerak organisasi. Terdapat banyak kegiatan-kegiatan organisasi yang perlu dipikirkan sebelum dilaksanakan. Kegiatan tersebut dibuat dengan terencana, berdasarkan metode dan logika.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan suatu kegiatan yang berhubungan dengan pengaturan struktur melalui penentuan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan. Dalam struktur organisasi tersebut dijelaskan pengelompokan kegiatan, penugasan, pelimpahan wewenang, dan pertanggung jawaban, hingga hubungan informasi horizontal maupun vertical. Pengorganisasian dapat dipahami sebagai pengelompokan aktivitas dan kegiatan organisasi yang sama menjadi satu kelompok dalam organisasi, sehingga dalam organisasi terdiri dari banyak kelompok aktivitas.

3. Penyusunan Personalia

Penyusunan personalia merupakan salah satu fungsi manajemen berkaitan dengan kegiatan pengaturan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi mulai dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan tenaga kerja, kompensasi dan pemeliharaan tenaga kerja, sampai dengan pemutusan hubungan terhadap tenaga kerja.

4. Penggerakan

Penggerakan merupakan keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang manajer dalam menggerakan sumber daya organisasi sesuai dengan fungsinya. Hal ini menjadi penting dimiliki oleh pimpinan organisasi berkenaan dengan pencapaian tujuan organisasi. Kesalahan

dalam mengelola aspek dan sumber daya organisasi dapat menimbulkan kesalahan yang fatal. Salah satu sumber daya organisasi yang perlu mendapat proses penggerakan ialah sumber daya manusia. Manusia menjadi salah satu sumber daya organisasi yang mempunyai peran penting dengan segala daya upaya, tenaga, pikiran, sehingga menjadi penting untuk perlu digerakkan agar mereka dapat menjalankan tugasnya dengan tepat.

5. Pengawasan

Pengawasan dapat dimaknai sebagai kegiatan penilaian terhadap tugas-tugas yang dilakukan oleh anggota organisasi, apakah pelaksanaannya sudah sesuai dengan rencana. Dengan melakukan kegiatan pengawasan maka akan ditemukan berbagai penyimpangan dan kendala yang terjadi dalam organisasi. Kegiatan ini dimaksudkan sebagai evaluasi masa lampu untuk dijadikan pertimbangan terhadap kegiatan yang akan datang sebagai acuan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berbagai fungsi manajemen tersebut merupakan kegiatan yang sifatnya berulang (siklus), sehingga biasa juga disebut sebagai proses manajemen. Hal ini menandakan bahwa kegiatan dan proses manajemen tidak berhenti hanya pada satu periode saja melainkan berulang dan akan dilanjutkan pada periode berikutnya. Fungsi manajemen atau siklus aktivitas manajemen kemudian dapat digambarkan sebagai berikut:

Selanjutnya, terdapat pula fungsi manajemen yang disebutkan oleh McHugh (1997) dalam Sule dan Kurniawan (2005) sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*), ialah proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecendrungan dimasa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Kecendrungan yang dimaksud ialah kecendrungan yang timbul seiring perubahan zaman. Misalnya bagaimana merencanakan kegiatan organisasi yang ramah lingkungan, bagaimana merencanakan organisasi agar dapat terus bersaing dalam persaingan global dan lain sebagainya.
2. Pengorganisasian (*Organizing*), yakni proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif serta memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif serta efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
3. Pengimplementasian (*Directing*), yakni proses implementasi program dan kegiatan organisasi agar dapat dijalankan oleh seluruh stakeholder dalam organisasi yang juga termasuk proses memotivasi agar semua pihak yang terlibat dalam menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran serta dapat meningkatkan produktivitas yang tinggi.
4. Pengendalian dan Pengawasan (*Controlling*), ialah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dilihat pada prinsipnya fungsi manajemen yang dikemukakan ahli secara umum mengandung beberapa unsur sebagai berikut:

Planning (Perencanaan) yakni kegiatan membuat tujuan organisasi yang diikuti dengan berbagai perencanaan untuk mencapai tujuan tersebut. *Organizing* (Pengorganisasian) merupakan kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dalam organisasi agar dapat menjalankan tugas yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi. *Leading or Actuating* (Kepemimpinan) kegiatan pengarahan yang berfungsi untuk meningkatkan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis serta dinamis. *Controlling* (Pengawasan) merupakan fungsi manajemen berupa penilaian dan evaluasi kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian menjadi bahan acuan jika diperlukan perubahan ataupun perbaikan.

II.1.3 Prinsip-Prinsip Manajemen

Prinsip manajemen merupakan nilai dasar dalam penyelenggaraan kegiatan serta proses manajemen dalam organisasi. Dalam pelaksanaannya, prinsip manajemen hendaknya bersifat fleksibel, dalam artian bahwa manajemen perlu mempertimbangkan kebutuhan atau kondisi serta situasi tertentu. Menurut Fayol (1925) dalam Daryanto (2013) mengemukakan 14 prinsip manajemen yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Pembagian Kerja (*Divison of Work*)

Dalam pelaksanaan organisasi akan banyak ditemukan pekerjaan serta tugas yang perlu diselesaikan. Pekerjaan tersebut harus dibagi-

bagi menjadi unsur yang lebih kecil lagi atau biasa dikenal dengan istilah spesialisasi, hal ini dimaksudkan agar output (hasil kerja) akan lebih jelas dan terukur. Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, sehingga dalam pelaksanaannya dapat berjalan secara efektif.

2. Keseimbangan Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*)

Pada tingkat Top manajer, para pemimpin mempunyai wewenang untuk memerintahkan pegawai untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Begitupun terhadap pegawai, setiap pegawai diberikan wewenang untuk menyelesaikan pekerjaan dan tugasnya. Wewenang yang diberikan erat kaitannya dengan tanggung jawab. Oleh karenanya, kedua aspek tersebut harus terus berjalan beriringan, semakin besar wewenang yang diberikan, semakin besar pula tanggung jawab untuk menyelesaikannya

3. Disiplin (*Discipline*)

Kedisiplinan menjadi aspek yang harus ditegakkan dalam penyelenggaraan organisasi. Disiplin merupakan perasaan taat dan patuh dalam menjalankan tanggung jawab. Prinsip ini menjadi dasar dari keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam menegakkan kedisiplinannya.

4. Kesatuan Komando (*Unity of Command*)

Prinsip ini menegaskan kesatuan perintah atau komando. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai seharusnya hanya menerima perintah dari seorang atasan atau pimpinan dan bertanggung jawab

terhadapnya. Ini dimaksudkan agar anggota organisasi tidak kesulitan dalam menentukan prioritas kerja. Selain itu, perintah dan komando yang bersumber lebih dari satu atasan akan membuat pegawai menjadi bingung sehingga tidak fokus pada satu pekerjaan

5. Kesatuan Arah (*Unity of Direction*)

Setiap anggota yang tergabung dalam suatu organisasi mempunyai tujuan dan arah yang berbeda. Prinsip kesatuan arah berfungsi untuk menyatukan tujuan dan arah sehingga menjadi satu kesatuan yakni tujuan organisasi. Selain itu, kesatuan arah juga menekankan agar anggota organisasi dapat bekerja berdasarkan rencana organisasi yang sama.

6. Kepentingan Individu

Setiap anggota organisasi dapat mengabdikan kepentingan pribadi kepada kepentingan organisasi apabila mereka sadar bahwa kepentingan pribadi sebenarnya tergantung kepada berhasil tidaknya kepentingan organisasi. Untuk itu, anggota organisasi harus mengutamakan kepentingan organisasi dibanding kepentingan individunya masing-masing

7. Kompensasi yang Adil

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang akan berpengaruh langsung pada kinerjanya ialah upah atau gaji yang didasarkan pada pekerja yang dibebankan. Kompensasi dapat berupa finansial maupun non finansial.

8. Sentralisasi

Prinsip sentralisasi berkenaan dengan pemusatan kewenangan. Seorang pimpinan organisasi harus mengadopsi prinsip sentralisasi yang seimbang (bukan sentralisasi penuh dan desentralisasi penuh). Prinsip sentralisasi penuh akan mengakibatkan kurangnya peranan dan penglibatan anggota dalam berbagai kegiatan organisasi. Sementara itu, desentralisasi penuh juga akan mengakibatkan kesimpangsiuran dalam pengambilan keputusan. Dalam keadaan tertentu, wewenang harus didelegasikan seimbang dengan tanggung jawab yang diberikan

9. Rantai Skalar (*Scalar Chain*)

Rantai skalar adalah garis wewenang dalam bagan organisasi. Setiap anggota organisasi harus memahami posisinya dalam hierarki organisasi sehingga mereka mengetahui dari siapa dan kepada siapa mereka harus bertanggung jawab.

10. Tata Tertib (*Order*)

Tata tertib ialah prinsip manajemen yang harus dimiliki oleh setiap organisasi karena memegang peranan yang penting dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi. Tata tertib dimaksudkan untuk memberikan anggota organisasi batasan apa yang patut dikerjakan dan mana hal yang tidak boleh untuk dilanggar. Selain itu, fasilitas dan perlengkapan kerja organisasi juga perlu disusun sedemikian rupa, dalam hal ini tata tertib dapat mengakomodir hal tersebut.

11. Keadilan (*Equity*)

Prinsip ini berlaku kepada setiap anggota organisasi. Para pimpinan organisasi harus dapat berlaku adil terhadap anggotanya.

Peraturan dan perjanjian organisasi harus ditegakan secara adil. Hal ini dimaksudkan agar moral anggota organisasi terjaga dengan baik.

12. Stabilitas Kondisi Karyawan (*Stability Tenure of Personal*)

Prinsip stabilitas karyawan penting untuk dijaga oleh pimpinan organisasi. Kondisi karyawan dan stabilitas yang baik akan mendorong produktivitas kerja yang tinggi. Untuk itu, menjadi penting bagi pimpinan agar menciptakan lingkungan kerja yang baik serta memastikan loyalitas anggota terhadap organisasi

13. Inisiatif (*Initiative*)

Dalam situasi tertentu, anggota organisasi harus diberikan kebebasan untuk berinisiatif dalam menjalankan perencanaan dan pekerjaan yang dibebankan. Namun, inisiatif yang dilakukan harus dengan batasan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan

14. Semangat Kesatuan (*Esprits de Corps*)

Anggota organisasi berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda. Untuk itu, pimpinan dan seluruh anggota organisasi harus mengembangkan dan memelihara semangat kesatuan diantara keberagaman yang ada.

II. 2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

II.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebagaimana konsep dan definisi yang disampaikan oleh Terry (1997) dalam Samsuddin (2006:17) yang menyebutkan manajemen ialah pencapaian tujuan organisasi dengan mempergunakan sumber daya manusia dan sumberdaya lainnya. Pengertian tersebut secara eksplisit menyatakan pencapaian tujuan organisasi didapatkan dengan “bantuan

orang lain". Makna orang lain dapat diartikan sebagai aspek sumber daya manusia yang ikut berperan dan harus diperankan dalam suatu organisasi. Lebih lanjut, untuk memberikan bagaimana konsep sumber daya manusia dalam manajemen sumber daya (SDM) manusia akan dijelaskan pengertian sumber daya manusia. Nawawi (2008:73) memberikan tiga pengertian SDM yang masing-masing mengatakan sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia, adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi, biasa pula disebut personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan.
2. Sumber Daya Manusia, adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya
3. Sumber Daya Manusia, adalah potensi yang merupakan aset yang berfungsi sebagai modal (non material) didalam organisasi, yang dapat diwujudkan dalam potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Dari ketiga pernyataan tersebut, jelas tergambar bahwa sumber daya manusia menjadi objek kajian utama dalam konsep manajemen sumberdaya manusia. Sumber daya Manusia (SDM) merupakan aset dan modal terpenting dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi. Sebagian ahlimengatakan bahwa sumber daya manusia memainkan peran yang krusial dalam menentukan kinerja dan pencapaian organisasi. Sumber daya manusia sebagai pelaku kegiatan organisasi menjadi mutlak dan penting untuk dianalisis dan terus dikembangkan dengan cara tertentu. Waktu, tenaga, pikiran, dan kemampuannya dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi. Manusia sebagai sebuah sumber

daya didalam organisasi haruslah diatur sedemikian rupa agar terkoordinasi dengan baik dan dapat mendukung pencapaian strategis organisasi. Apabila sumber daya manusia ini tidak dikelola dengan benar, maka kesuksesan dan eksistensi organisasi akan sangat sulit untuk diwujudkan. Merujuk dari berbagai pertimbangan tersebut, maka timbul konsep manajemen sumber daya manusia.

Mangkunegara (2008:7) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Definisi yang komprehensif tersebut, melihat manajemen sumber daya manusia sebagai rangkaian proses terhadap tenaga kerja organisasi. Hal ini mengisyaratkan bahwa manajemen sumber daya manusia pada dasarnya ialah upaya yang dilakukan dengan tujuan mendayagunakan sumber-sumber daya manusia sehingga terjadi penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan rasional yang akan menunjang pencapaian tujuan organisasi. Lebih luas, manajemen sumber daya manusia juga mencoba mengintegrasikan sumber daya manusia kedalam proses pembangunan sehingga dapat menyesuaikan dengan kesempatan kerja yang penuh (full employment).

Selanjutnya, Werther dan Davis (1996) dalam Hanggraeni (2012:4). mendefinisikan manajemen sumber daya manusia ialah aktivitas-aktivitas yang mencoba memfasilitasi orang-orang dalam organisasi untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan dan rencana strategis organisasi.

Dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya organisasi berkaitan dengan aktivitas organisasi dalam merancang sistem formal yang menjamin pemanfaatan dan pendayagunaan sumberdaya manusia secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian dan tujuan organisasi. Hal yang menjadi esensial dari manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan dan kegiatan memfasilitasi secara penuh dan berkesinambungan terhadap sumber daya manusia. Hal ini berkenaan dengan pandangan bahwa pencapaian tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan ialah satu kesatuan dan saling menopang satu sama lainnya.

Drucker dan McGreoger (1950) dalam Fathoni (2006:9) mengemukakan manajemen sumber daya manusia adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia. Manajemen sumber daya manusia perlu dimasukkan sebagai sasaran dan rencana strategis dalam suatu organisasi. Penekanan definisi oleh Drucker dan Mcgroger ialah manajemen sumber daya manusia sebagai aktiitas strategik menjadi sesuatu yang sentral dalam organisasi. Konsep manajemen sumber daya manusia menjadi kebutuhan organisasi sehingga perlu dimasukkan sebagai bagian dari perencanaan organisasi. Manajemen sumber daya disini dimaksudkan sebagai proses pengendalian sumberdaya manusia berdasarkan fungsi-fungsi manajemen.

Dari berbagai pandangan dan pendapat dari para ahli, maka dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia ialah proses pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara

maksimal didalam dunia kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan pengembangan kompetensi individu. Lebih lanjut, manajemen sumber daya manusia dapat pula dipahami sebagai proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, ini dimaksudkan agar segala potensi fisik maupun psikis yang dimiliki dapat difungsikan secara optimal dan akan berdampak langsung padapencapaian tujuan organisasi. Setelah melihat berbagai rujukan dan definisi manajemen sumber daya manusia, maka dapat disimpulkan beberapa pendekatan yang mendukung konsep manajemen sumber daya manusia. Menurut Fathoni (2006:8) terdapat beberapa pendekatan dalam konsep manajemen sumber daya manusia, diantaranya:

1. Sumber Daya Manusia adalah kekayaan dan modal organisasi yang paling penting, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci dari keberhasilan organisasi.
2. Keberhasilan organisasi sangat mungkin untuk dicapai jika peraturan, kebijakan, prosedur, serta mekanisme kerja yang berkaitan dengan sumber daya manusia bisa saling berhubungan dan memberikan sumbangsih satu sama lain terhadap pencapaian tujuan organisasi.
3. Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tertentu akan memberikan pengaruh yang besar terhadap setiap pencapaian organisasi.
4. Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi semua anggota organisasi yang wajib terlibat dalam mencapai tujuan.
5. Empat prinsip tersebut harus tertanam dalam tiap diri anggota organisasi dengan tetap membawa ketaqwaan dan keimanan terhadap

Tuhan Yang Maha Esa.

Beberapa pendekatan tersebut selanjutnya menyiratkan beberapa makna intisarai. Pertama, sebagai sumber daya organisasi yang memainkan peran begitu penting, manusia menjadi sumber daya yang perlu dikelola sedemikian rupa. Dalam pengelolaannya, konsep manajemen yang efektif sangat diperlukan, tidak hanya sebatas pengelolaan sumber daya manusia, manajemen menjadi kebutuhan untuk setiap unit organisasi dan sumber dayalainnya. Kedua, adanya hubungan keterkaitan sumberdaya manusia dengan peraturan, kebijakan, prosedur serta mekanisme kerja. Masing-masing mempunyai peran dan batasannya, sehingga diperlukan sumbangsih antara satu sama lain. Koordinasi dan hubungan yang baik antara aspek tersebut dapat membantu optimalisasi proses manajemen sumber daya manusia yang akan berpengaruh langsung terhadap pencapaian tujuan organisas. Ketiga, adanya pengaruh besar dari budaya dan nilai serta kultur organisasi terhadap pencapaian organisasi. Sehingga, menjadi tuntutan bagi setiap organisasi dalam menciptakan budaya dan kultur yang mendukung. Keempat, konsep manajemen sumber daya manusia erat kaitannya dengan integrasi dari setiap anggota organisasi. Integrasi dimaksudkan sebagai kesatuan seluruh stakeholder yang terlibat. Hal ini menekankan kepada tiap-tiap anggota untuk berperan aktif dalam menunjang konsep manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Kelima, dalam mewujudkan konsep manajemen sumber daya manusia, prinsip serta pendekatan tersebut harus selalu dipegang anggota didalamnya, baik dari level top, middle, serta lower. Keteguhan akan prinsip tersebut juga perlu

diimbangi dengan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

II.2.2 Fungsi-Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan asset utama dalam organisasi sekaligus menjadi kajian utama dalam konsep manajemen sumber daya manusia. Selaku aktor dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, sumber daya manusia menjadi penting untuk terus dikembangkan, karena berkenaan dengan pencapaian tujuan organisasi. Melihat pentingnya konsep manajemen sumber daya manusia dalam organisasi yang memainkan peran penting, menandakan konsep ini memiliki fungsi-fungsi operasional tersendiri. Sebagaimana yang disebutkan Hasibuan (2016:21) yang menyebutkan beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhatian. Fungsi-fungsi tersebut selanjutnya dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Human Resource Planning*)

Perencanaan ialah proses merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Program perencanaan dilakukan untuk menetapkan berbagai kegiatan kepegawaian yang meliputi kegiatan pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhatian pegawai.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian ialah kegiatan untuk mengorganisasikan setiap karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi dalam kesatuan bagan organisasi. Dengan pengorganisasian yang baik akan memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan ialah kegiatan mengarahkan setiap anggota organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan organisasi agar para anggota dapat mengerjakan tugas yang diembankan dengan baik. Hal tersebut mempengaruhi kualitas dan kinerja organisasi

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan rencana serta menaati peraturan yang ada. Kegiatan pengendalian anggota organisasi meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan kerja pegawai, serta situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan ialah proses yang meliputi penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi serta induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu tercapainya tujuan organisasi.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah kegiatan peningkatan kemampuan dan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan dengan menggunakan metode pengembangan seperti pendidikan dan pelatihan. Pimpinan organisasi harus memastikan pendidikan dan pelatihan yang diberikan akan menunjang kebutuhan pekerjaan dimasa yang akan datang.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa, baik secara langsung maupun tidak langsung berupa uang dan barang atas sumbangsuhnya terhadap organisasi. Pemberian kompensasi didasarkan pada prinsip adil dan layak.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Adalah proses mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan anggotanya. Pengintegrasian dimaksudkan agar terciptanya kerjasama yang baik dan searah. Fungsi ini menjadi aspek penting dalam penerapan konsep manajemen sumber daya manusia, karena berkenaan dengan menyatukan berbagai tujuan yang berbeda.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan dimaksudkan sebagai kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, serta loyalitas pegawai agar mereka merasa nyaman dengan lingkungan dan pekerjaan dalam organisasinya. Pemeliharaan yang baik didasarkan pada program yang meningkatkan kesejahteraan pegawai dengan mengacu kepada kebutuhan pegawai dan didasarkan pada kondisi internal maupun

eksternal organisasi.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan rasa berupa kesadaran untuk menaati peraturan serta nilai dalam organisasi. Kedisiplinan memainkan peranan penting dalam terwujudnya budaya organisasi yang baik. Organisasi yang berhasil menerapkan kedisiplinan bagi anggotanya akan mudah dalam mencapai tujuan dan rencana strategisnya.

11. Pemberhentian (*Separaton*)

Pemberhentian dapat diartikan sebagai putusya hubungan pekerjaan antara seseorang dengan organisasi maupun instansi terkait. Pemberhentian tersebut dapat disebabkan oleh keinginan pegawai sendiri, pemberhentian langsung oleh perusahaan, berakhirnya kontrak dan masa kerja, pensiun, dan sebagainya. Pemberhentian diatur secara hukum dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Hukum Ketenagakerjaan, dan secara khusus bagi aparatur sipil negara dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014.

II.3 Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada hakikatnya, pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu fokus kajian dari konsep manajemen sumber daya manusia. Pengembangan SDM merupakan upaya penyiapan manusia atau pegawai untuk mengembangkan tugas serta tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Konsep pengembangan berakar dari kebutuhan pegawai akan kemampuan intelektual yang meliputi pengetahuan, keterampilan, keahlian yang lebih baik. Hal ini dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Selain itu, pengembangan kemampuan intelektual tersebut juga

mempengaruhi proses pencapaian tujuan dan rencana strategis organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia juga dimaksudkan sebagai strategi penyiapan pegawai dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan seiring dengan perkembangan zaman dan era teknologi baru. Salah satu indikator dari pengembangan sumber daya manusia ialah penyiapan keterampilan yang di dapat dari pendidikan dan pelatihan, termasuk keterampilan akan penggunaan teknologi mutakhir. Secara implisit, pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu langkah yang patut dilaksanakan organisasi dalam mengembangkan seluruh pegawaisehingga dapat diberdayagunakan secara efektif. Konsep penegmbangan sumber daya manusia juga menjadi alternatif yang efektif dalam mengelola peluang dan menghadapi tantangan yang dihadapi organisasi.

II.3.1 Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Untuk dapat memahami konsep pengembangan sumber daya manusia, maka terlebih dahulu perlu dikaji beberapa definisi para ahli terkait konsep ini. Berikut dipaparkan definisi pengembangan sumber daya manusia menurut berbagai ahli:

Swanson dan Holton (2008:4) mendefinisikan pengembangan sumberdaya manusia adalah proses penambahan kemampuan manusia melalui pengembangan organisasi dan pegawai dalam organisasi tertentu, sehingga kinerja menjadi lebih baik. Definisi ini memberikan penjelasan pengembangan sumber daya manusia sebagai usaha yang dilakukan tidak hanya pada unsurmanusia, namun juga meliputi organisasinya. Seiring dengan berkembangnya organisasi, maka pegawai didalamnya juga akan ikut serta mengembangkan diri untuk menyesuaikan dengan organisasi yang berkembang secara dinamis.

Selanjutnya, Hasibuan (2009:69) menyatakan bahwa pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan yang dilakukan menyesuaikan kepada pekerjaan atau jabatan yang diemban. Definisi menurut Hasibuan lebih menekankan pengembangan sumber daya manusia sebagai proses peningkatan kemampuan dengan mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan secara umum.

Pandangan lain diutarakan oleh Asiyah (2020) yang memandang pengembangan sumber daya manusia sebagai kegiatan yang harus dilakukan organisasi, agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Secara umum, dapat pula dikatakan sebagai usaha yang dilakukan untuk mengadakan perubahan-perubahan dalam organisasi ke arah yang lebih baik dari sebelumnya.

Dari berbagai pandangan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia ialah usaha yang dilakukan baik organisasi maupun pegawai di dalamnya dalam meningkatkan berbagai kemampuan seperti kemampuan teknis, teoritis, konseptual serta moralitas dengan menyesuaikan kebutuhan organisasi. Pengembangan dimaksudkan untuk memudahkan pencapaian tujuan organisasi melalui pegawai serta membuat investasi untuk memenuhi tuntutan dan perubahan organisasi, baik secara internal maupun eksternal.

II.3.2 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia memiliki banyak tujuan. Priansa (2014) mengemukakan setidaknya ada 10 tujuan pengembangan SDM yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja pegawai mencakup kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan. Salah satu langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja ialah melalui pengembangan SDM. Pengembangan SDM dalam organisasi akan meningkatkan kemampuan manajerial, kemampuan berpikir, maupun kemampuan teknis pegawai

2. Melakukan Efisiensi

Pengembangan SDM baik pada tingkat manajerial ataupun operasional bertujuan untuk meningkatkan efisiensi. Efisiensi organisasi dapat berupa tenaga, waktu, bahan baku, biaya, serta alat penunjang kerja. Dengan meningkatkan efisiensi, maka tujuan organisasi akan tercapai secara efektif dan efisien.

3. Meningkatkan Efektivitas

Pengembangan SDM yang tepat akan meningkatkan efektivitas organisasi. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu merancang program pengembangan organisasi dan berhasil melaksanakan program-program tersebut melebihi harapan yang ada didalamnya.

4. Pencegahan Kerusakan

Banyak pegawai dalam organisasi yang belum sepenuhnya dapat memanfaatkan teknologi atau peralatan kantor sehingga menyebabkan resiko kerusakan. Melalui pengembangan SDM, diharapkan pegawai dapat terbiasa dan handal dalam menggunakan berbagai peralatan kantor.

5. Peningkatan Pelayanan Internal

Peningkatan pelayanan internal dimaksudkan sebagai kesadaran pegawai untuk memahami dan menyadari pentingnya keterlibatan untuk mensukseskan seluruh pekerjaan yang ada di organisasi bukan hanya pekerjaan di unit kerja masing-masing. Selain itu peningkatan pelayanan prima juga akan menggerakkan roda organisasi untuk dapat mencapai visi dan tujuan organisasi secara optimal

6. Moral Pegawai

Salah satu aspek penting dalam pengembangan SDM ialah menyasar moral. Dengan adanya pengembangan moral pegawai, diharapkan moral pegawai tersebut dapat menjadi lebih baik. Hal ini berkaitan dengan keterampilan serta kemampuan yang dimiliki pegawai sesuai dengan pekerjaannya, sehingga pegawai dapat antusias dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya

7. Karir

Pengembangan SDM juga dimaksudkan agar setiap pegawai dapat melaksanakan pengembangan karir. Persyaratan suatu jabatan dititikberatkan pada syarat-syarat tertentu untuk mengembangkan suatu jabatan. Jabatan dalam organisasi membutuhkan dukungan pendidikan

dan pengalaman yang menunjang. Sehingga menjadi penting bagi pegawai untuk ikut serta dalam berbagai program pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan dapat memberikan kesempatan lebih bagi pegawai dalam melakukan pengembangan karir.

8. Kepemimpinan

Setiap organisasi membutuhkan pemimpin yang cakap, dimana pemimpin harus handal dalam mengelola organisasi dan melihat peluang serta tantangan yang akan dihadapi. Pengembangan juga perlu dilakukan oleh seorang pemimpin, mengingat peran serta tugas vital yang diemban. Tugas pemimpin organisasi mencakup keseluruhan yang terlibat didalamnya. Melalui pengembangan, diharapkan seorang pemimpin dapat memainkan perannya dengan baik sehingga keberhasilan dan eksistensi organisasi dapat terjaga

9. Suksesi Kepemimpinan

Pengembangan juga dimaksudkan untuk memunculkan jiwa kepemimpinan setiap yang terlibat dalam organisasi. Organisasi melalui program pengembangan SDM akan mendorong calon-calon pemimpin yang berasal dari internal organisasi untuk berkembang, sehingga sukses kepemimpinan dalam organisasi dapat berjalan dengan baik.

10. Kompensasi

Pengembangan yang dimaksudkan sebagai pengembangan pengetahuan dan keterampilan pegawai akan menambah nilai lebih pada kualitas diri seorang pegawai. Hal ini juga akan berpengaruh langsung pada kompensasi yang diterima. Saat ini kompensasi

didasarkan pada Insentif Berbasis Kinerja (IBK) dimana pegawai yang memiliki kompensasi yang tinggi dan keterampilan yang lebih akan menerima insentif yang besarnya ditentukan atas kinerja pegawai itu sendiri.

II.3.3 Bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2008), secara umum, pengembangan SDM yang dapat diberikan kepada pegawai antara lain adalah

1. Pengembangan Secara Informal

Pengembangan secara informal dimaksudkan sebagai inisiatif pribadi pegawai dalam melatih dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang berhubungan dengan pekerjaannya, serta berbagai macam konsep berikut aplikasinya. Pengembangan ini sangat bermanfaat bagi organisasi karena organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya lebih untuk melaksanakan pengembangan SDM.

2. Pengembangan Secara Formal

Pengembangan secara formal dilakukan dengan pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan organisasi maupun lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan semacam ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan organisasi, baik saat ini maupun dalam masa yang akan datang.

Berdasarkan bentuk pengembangan SDM menurut Hasibuan, maka dapat dilihat bahwa secara umum terdapat dua bentuk pengembangan. Yakni informal dan formal. Pengembangan informal didasarkan pada inisiatif pegawai untuk belajar secara mandiri dalam

mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Sedangkan pengembangan secara formal, diidentifikasi dengan mengikutsertakan pegawai oleh organisasi dalam berbagai bentuk pendidikan dan pelatihan. Biasanya bentuk pengembangan formal memerlukan biaya yang besar.

II. 4 Konsep Kompetensi

II.4.1 Definisi Kompetensi

Salah satu aspek penting dalam mewujudkan pencapaian dan rencanastrategis organisasi ialah kualitas sumber daya manusia. Aspek ini menjadi penentu keberhasilan dan eksistensi organisasi. Kualitas sumber daya manusia sejatinya dapat tergambar melalui perikalu yang didasarkan keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki atau biasa disebut sebagai kompetensi. Pada dasarnya, kompetensi dapat dipahami sebagai kombinasi antara kemampuan, keterampilan, akumulasi pengetahuan yang tercermin melalui perilaku kinerja dalam organisasi yang dapat dinilai maupun dievaluasi. Melalui kompetensi, dapat dilihat perbedaan sumber daya manusiayang berkualitas baik atau biasa saja.

Terkait dengan kompetensi, maka kebanyakan pakar akan merujuk pada Spancer & Spancer (1993) yang banyak membahas terkait konsep kompetrensi. Menurut Spencer & Spencer (1993:4) kompetensi adalah kumpulan karakteristik yang mempengaruhi keefektifan seseorang dalam bekerja. Kompetensi, masih menurut Spencer, terbagi dua jenis, yaitu *threshold* (kompetensi utama yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, biasanya berupa keahlian atau pengetahuan dasar) dan *differentiating* (kompetensi yang dapat membedakan orang

yang perform dengan yang tidak).

Selanjutnya definisi oleh Octarina (2013:12) yang mengatakan kompetensi merupakan sebuah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam usaha pencapaian organisasi yang harus dimiliki demi tujuan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang. Lebih lanjut dijelaskan bahwa model kompetensi menggambarkan perilaku antara pengetahuan, keterampilan dengan karakteristik yang diperlukan untuk menunjukkan perannya secara efektif dan kinerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Senada dengan pernyataan tersebut, Wibowo (2007) dalam Sedarmayanti (2016: 21) mengatakan kompetensi ialah suatu kemampuan yang dapat digunakan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menunjukkan kemampuan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam bidang tertentu.

Pandangan lain oleh Achsan dalam Sudarmanto (2009:48) mengatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dimiliki seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu. Definisi menurut Achsan menerangkan kompetensi sebagai kemampuan dasar yang dimiliki oleh seseorang yang menunjang berbagai aktivitas *taksonomi bloom*.

Dari berbagai pernyataan ahli tersebut, dapat dipahami bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang perlu dimiliki oleh seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, cara berpikir dan menganalisa

objek, serta sikap untuk memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Untuk itu, kompetensi perlu dikembangkan dan diterapkan secara konsisten.

II.4.2 Karakteristik Kompetensi

Sebagai bagian dari karakteristik individu yang melekat, kompetensi dapat terlihat pada cara berperilaku seseorang, termasuk aparatur dalam menjalankan tugasnya. Kompetensi memiliki karakteristik yang membedakan individu satu dengan yang lainnya. Adapun karakteristik kompetensi sebagaimana yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993) sebagai berikut :

1. Motif (*Motives*)

Adalah sesuatu yang secara terus menerus dipikirkan oleh seseorang sehingga mendorong seseorang untuk bertindak. Motif cenderung menggerakkan, mengarahkan, dan memilih perilaku serta alternatif terhadap tindakan yang akan dilakukan. Menurut Armstrong, (1990) motif cenderung mengarahkan seseorang untuk menentukan atau menetapkan tindakan-tindakan yang memastikan dirinya mencapai tujuan yang diharapkan

Misal, seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten sehingga mengembangkan tujuan yang memberi tantangan pada dirinya untuk bertanggung jawab penuh dalam mencapai tujuan serta mengharapkan *Feedback* untuk memperbaiki kualitas dirinya.

2. Karakteristik Pribadi (*Trait*)

Adalah watak dan karakter fisik seseorang yang konsisten dalam merespon situasi dan informasi serta sifat bawaan yang lebih kompleks yang dimiliki dan melekat pada diri seseorang sehingga menjadi karakter seperti pengendalian diri dan kemampuan tetap tenang dalam menghadapi tekanan.

3. Konsep diri (*self-concept*)

Adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan menjadi gambaran diri. Nilai yang dijunjung tinggi seseorang serta suatu sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan atau kehidupannya.

4. Pengetahuan (*Knowledge*)

Adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Pengetahuan merupakan hasil telaah dari kegiatan belajar, pengalaman dan intuisi. Pengetahuan merupakan dimensi karakteristik kompetensi yang mudah untuk dikembangkan karena bersifat relatif dan nyata.

Pentingnya pengetahuan dalam pengembangan kompetensi aparatur sangat diperlukan, mengingat pengetahuan memberikan titik petunjuk dalam pelaksanaan tugas dan pemberdayaan organisasi. Pengetahuan tidak terlepas dari tiga unsur yakni jenjang pendidikan yang ditamati, latar belakang pendidikan, dan disiplin ilmu yang ditekuni. Karakteristik pengetahuan menjelaskan untuk meningkatkan kompetensi aparatur, dituntut adanya pengetahuan yang memadai dalam menangani dan memberikan solusi tentang dinamika kerja dengan suasana yang kompetitif.

Menurut Spencer & Spencer (1993:15) komponen dalam karakteristik pengetahuan meliputi kompetensi *analytical thinking* (AT), *conceptual thinking* (CT) dan *technical thinking*/Profesional/Managerial expertise (EXP) Keterampilan (*Skill*).

5. Keterampilan

Keterampilan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas pokoknya sesuai dengan bidang kerja yang ditekuni. Keterampilan dapat didasari oleh bakat, minat, kebiasaan, dan kepentingan yang ingin dicapai. Hal ini membentuk keterampilan pegawai yang handal dalam mengembangkan aktivitas kerja, cakap dalam keterampilan yang dimiliki dan ahli pada bidang yang ditekuni.

Menurut Adnan (1999:30) yang dimaksud dengan keterampilan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh individu sumber daya manusia yang ditunjukkan dalam bentuk penguasaan keterampilan yang dimiliki. Adapun beberapa unsur yang menentukan keterampilan yang perlu dimiliki seseorang tersebut diantaranya:

- Handal dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan dinamika kerja
- Cakap dalam menyelesaikan aktivitas kerja berdasarkan prosedurnya
- Ahli dalam bidang penguasaan dan penyajian berdasarkan kriteria kemajuan tugas kerja

II.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Zwell dalam Wibowo (2010) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, diantaranya:

1. Keyakinan dan Nilai

Setiap individu memiliki nilai dan keyakinan yang dibawa dan dipegang erat oleh dirinya. Keyakinan dan nilai meliputi keyakinan terhadap dirinya maupun orang lain yang akan mempengaruhi perilaku. Untuk itu, menjadi penting bagi seseorang untuk mengembangkan nilai dan keyakinan yang positif. Jika seseorang tidak yakin terhadap nilai dan kualitas dirinya, maka seseorang tersebut akan sulit untuk mengembangkan dirinya dan tidak berusaha untuk mencari alternatif maupun inovasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. Keterampilan

Keterampilan merupakan faktor penting penunjang kompetensi seseorang. Keterampilan yang dimiliki dapat membedakan kompetensi individu dengan individu lainnya. Oleh karenanya, penting untuk terus mengembangkan keterampilan karena akan sangat menentukan tingkat kompetensi seseorang

3. Pengalaman

Selain keterampilan, pengalaman juga menjadi faktor penentu kompetensi individu. Keahlian yang bersumber dari pengalaman dapat dimanfaatkan dalam mengembangkan kompetensi. Ada berbagai pengalaman yang dapat digunakan sebagai acuan kompetensi, seperti

pengalaman kerja, pengalaman mengorganisir orang, pengalaman menyelesaikan masalah dan sebagainya.

4. Karakteristik Kepribadian

Pribadi seseorang merupakan aspek yang juga membedakan antara satu dan lainnya. Pembentukan kepribadian dapat disarkan pada faktor biologis, lingkungan hidup, budaya dan sebagainya. Kepribadian seseorang bukanlah hal mutlak yang tidak dapat berubah. Faktor kepribadian dapat berubah sepanjang masa yang dipengaruhi oleh lingkungan sekitar serta pengalaman hidup.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor pembentuk kompetensi yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Dalam lingkup organisasi, motivasi yang diberikan seorang atasan kepada bawahannya berupa dorongan, apresiasi, serta pengakuan akan mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja

6. Isu Emosional

Hambatan emosional menjadi faktor yang mempengaruhi pembentukan kompetensi. Seseorang yang merasa takut untuk mencoba, merasa gagal, merasa tidak dihargai dalam kesatuan organisasi cenderung akan membatasi motivasi dan inisiatif seseorang. Hal ini berdampak terhadap wewenang penyelesaian tugas yang diembannya. Sebagian orang yang mengalami hambatan emosional akan sulit untuk membangun kompetensi diri yang baik.

7. Kemampuan Intelektual

Faktor Intelektual meliputi kemampuan kognitif berupa pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor ini menjadi kompetensi yang dapat digunakan untuk menganalisis berbagai kendala yang dihadapi. Selain itu, pengembangan intelektual juga berkaitan dengan faktor pengalaman yang dapat meningkatkan kecapakan kompetensi ini.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang dianut menjadi faktor kompetensi seseorang. Budaya organisasi yang mempengaruhi kompetensi sumberdaya manusia dalam dapat ditemukan diberbagai kegiatan berikut:

- Praktik Rekrutmen dan Seleksi Karyawan, kegiatan ini mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang ditempatkan didalam organisasi berdasarkan tingkat keahliannya dan kompetensi yang dimiliki
- Sistem penghargaan, praktik ini mengkomunikasikan bagi para pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi yang dimiliki pegawai
- Praktik Pengambilan Keputusan, kegiatan ini mempengaruhi kompetensi berupa inisiatif, memotivasi orang lain dan memberdayakan pegawai
- Filosofi organisasi yang menyangkut visi, misi, dan nilai-nilai yang berhubungan dengan kompetensi
- Kebiasaan dan prosedur mengkomunikasikan kepada pegawai tentang bagaimana kompetensi yang diharapkan organisasi

- Komitmen tentang pelatihan dan pengembangan mengisyaratkan kepada pegawai tentang pentingnya kompetensi dan pembangunan yang berkelanjutan
Bagi pimpinan, proses organisasional akan mengembangkan pemimpin dan mempengaruhi kompetensi pada aspek kepemimpinan.

II.5 Pengembangan Kompetensi ASN

Sesuai dengan fokus kajian dari judul yang diangkat, yakni pengembangan kompetensi aparatur sipil negara, maka perlu terlebih dahulu dipahami beberapa konsep ASN dan Pengembangan Kompetensi.

II.5.1 Konsep ASN

Sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) penggunaan istilah PNS mulai bergeser. ASN sendiri dimaksudkan sebagai profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintahan dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 menekankan pada kompetensi dan profesionalitas calon yang menduduki jabatan sama atau selaras dengan jabatan yang diembannya.

Secara umum, formasi ASN terbagi dalam tiga kategori, yakni Pejabat Pimpinan Tinggi adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi. Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas yang berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Serta Pejabat Fungsional

adalah pegawai ASN yang menduduki jabatan fungsional pada instansi pemerintahan berdasarkan pada keahlian dan keterampilan.

Selaku pejabat publik, ASN mempunyai tugas dan tanggung jawab yang diemban. Hal ini secara jelas diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Selain itu, dalam melaksanakan tugasnya, ASN juga mempunyai Hak dan Kewajiban. Hak Pegawai ASN pada dasarnya adalah hak dasar manusia yang mempunyai berbagai kebutuhan yang merupakan pemacu bagi dirinya untuk memenuhi kebutuhannya. Langkah-langkah yang ditempuh dalam suatu organisasi adalah bertujuan untuk mempertautkan antara kepentingan pegawai dan organisasi. Kepentingan pegawai pada umumnya terbatas pada kepentingan memperoleh gaji guna memenuhi kebutuhannya dan dipengaruhi oleh kepentingan lain yang berupa keserasian arahan kerja dari pimpinan organisasi, kesempatan mengembangkan diri sampai dengan adanya jaminan dihari tua. Adapun hak-hak pegawai ASN menurut Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah sebagai berikut:

1. Gaji, tunjangan, dan fasilitas
2. Cuti
3. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua
4. Pengembangan kompetensi

Sedangkan kewajiban yang harus ditaati ASN dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 23 yaitu:

1. Setia dan taat pada Pancasila, UUD 1945, NKRI, dan Pemerintah yang sah
2. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa
3. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang
4. Menaati ketentuan Perundang-Undangan
5. Melaksanakan tugas kedinasan dengan pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab
6. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan
7. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan
8. Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah NKRI.

II.5.2 Pengembangan Kompetensi ASN berdasarkan Merrit System

Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Apratur Negara telah diatur dalam berbagai peraturan. Salah satunya dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 yang menyebutkan untuk pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk antara lain pendidikan dan pelatihan. Kemudian pengembangan karir dapat ditempuh melalui mutasi dan promosi.

Lebih lanjut, pelaksanaan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam bentuk pendidikan dan pelatihan disebutkan pada pasal 211. Pendidikan sebagaimana dimaksud dalam pasal 211 ayat 1 dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui

pendidikan formal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan formal sebagaimana dimaksud pada ayat 2 dilaksanakan dengan pemberian tugas belajar. Sedangkan pasal 212 ayat 1 yang mengatakan bahwa pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dapat dilakukan melalui pelatihan klasikal dan nonklasikal. Pelatihan klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Sedangkan pelatihan non klasikal dilakukan paling kurang melalui e-learning, bimbingan ditempat kerja, pelatihan jarak jauh, dan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta.

Pengembangan kompetensi ASN juga diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Hal ini merupakan landasan dan jaminan bagi ASN dalam melakukan pengembangan kompetensi. Lebih lanjut dalam pasal 70 ditegaskan: (1) setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk pengembangan kompetensi, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus, seminar, dan penataran; (2) Dalam pengembangan kompetensi setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2014 ini, ada beberapa amanat yang ingin dicapai, diantaranya ialah perbaikan dalam manajemen ASN, tak terkecuali pelaksanaan pengembangan kompetensi. Salah satu yang diatur dalam Undang-Undang ini ialah ditetapkannya *Merit System Protection Board* (Badan yang melindungi

pelaksanaan sistem merit). Badan ini kemudian dikenal dengan nama Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Dalam pelaksanaan manajemen ASN dimana salah satu dimensinya ialah Pengembangan Kompetensi, harus didasarkan pada pendekatan *Merit System*.

Secara umum, *Merit System* ialah pendekatan dan manajemen ASN dalam proses penempatan, pengembangan, serta Promosi yang didasarkan pada dimensi kualifikasi, kompetensi, serta kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014). Ada beberapa pertimbangan mengapa sistem ini yang dijadikan acuan dalam manajemen ASN. Berbagai penyelenggaraan aktivitas ASN, mulai dari proses *recruitment*, pengembangan karir, serta promosi dan mutasi diwarnai dengan berbagai tindakan pelanggaran seperti budaya *spoil system* dan diwarnai dengan intervensi politik. Selain itu, tidak adanya sistem penghargaan dan penggajian yang jelas membuat kesejahteraan pegawai ASN diatur dalam *Merit System*. Sesuai dengan topik kajian penelitian, maka menjadi penting untuk melihat bagaimana pelaksanaan *Merit System* yang berfokus pada dimensi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara.

Secara hukum sistem ini diatur dan diamanatkan melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, namun tidak ditemukan penjabaran lebih lanjut kedalam beberapa pasal terkait penjelasan pelaksanaan *Merit System*. Selanjutnya, penjelasan dan prinsip pelaksanaan *Merit System* lebih terjelaskan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017

tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ditandatangani oleh Presiden Joko Widodo pada 30 Maret 2017, yang terdiri dari 15 Bab dan 364 pasal, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit, serta Peraturan KASN No. 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah. Peraturan tersebut mengatur kriteria dan tata cara untuk mengevaluasi apakah instansi pemerintah sudah menerapkan sistem merit.

Jika dikaji berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit, ada beberapa amanat yang disampaikan melalui Pasal 6 ayat 2, yang termuat menjadi target capaian Manajemen ASN melalui *Merrit System*, diantaranya:

1. Perencanaan Kebutuhan
2. Pengadaan
3. Pengembangan Karier
4. Promosi dan Mutasi
5. Manajemen Kinerja
6. Penggajian, Penghargaan dan Disiplin
7. Perlindungan dan Pelayanan
8. Sistem Informasi.

Secara jelas salah satu capaian dan dimensi yang ingin dituju dari *Merrit System* ialah kesempatan pengembangan karir dalam hal ini pengembangan kompetensi bagi ASN. Ini dibuktikan dengan diwajibkannya penyusunan *Road Map* dan Rencana kerja aksi tiap-tiap Instansi

Pemerintah yang disertai dengan target capaian (*output*) dan dampak/hasil atas aksi yang direncanakan (*outcome*). Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit disebutkan *Road Map* Penerapan Sistem Merit adalah bentuk operasionalisasi penerapan sistem merit yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan penerapan sistem merit dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama 5 (lima) tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. Adapun rencana aksi ialah langkah- langkah dan tahapan detail kegiatan yang dilakukan untuk menghasilkankeluaran.

Untuk fokus melihat bagaimana kegiatan pengembangan kompetensi berdasarkan *Merrit System*, dapat dilihat dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit pasal 11 Ayat 2 seputar aspek penilaian, yang meliputi aspek:

1. Standarisasi jabatan
2. Penetapan standar kompetensi jabatan
3. Penyusunan profil kompetensi ASN
4. Penyusunan rencana pengembangan kompetensi dan
5. Manajemen talenta dan rencana suksesi

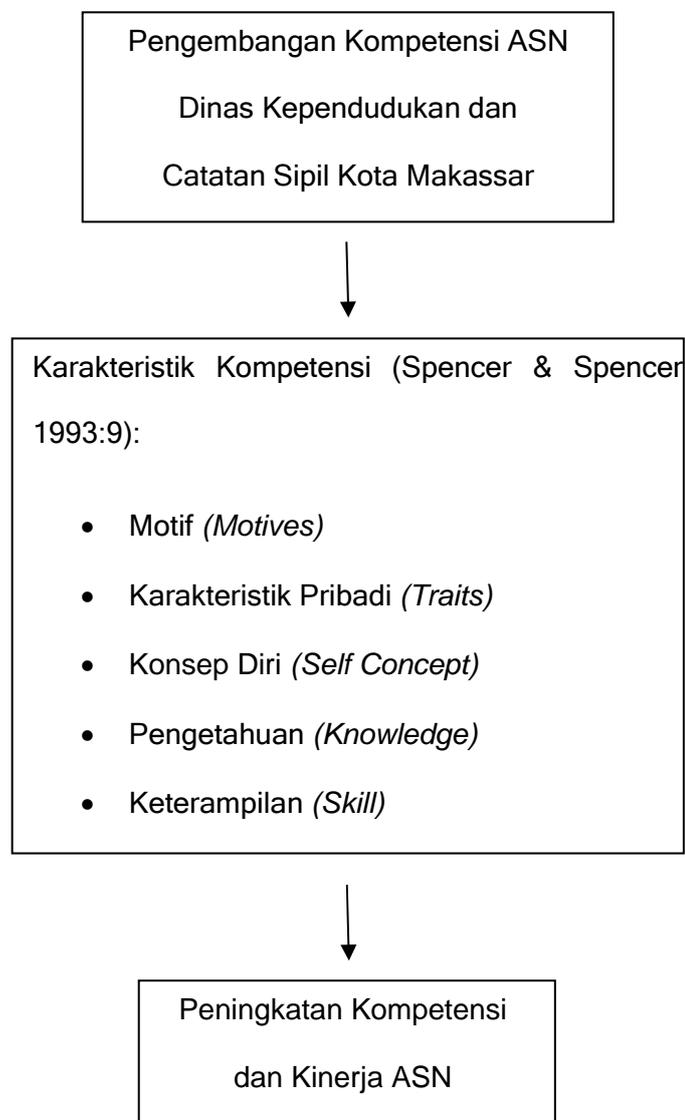
Berbagai kegiatan dan aktivitas pengembangan tersebut, dapat terwujud dengan optimal apabila kegiatan didasarkan pada karakteristik pribadi yang menyangkut kompetensi yang dimilikinya. Dengan kata lain, acuan untuk membuat kegiatan pengembangan berdasarkan *Merrit System* tersebut ialah karakteristi kompetensi masing-masing aparatur.

Sejatinya, pengembangan kompetensi yang didasarkan pada *Merrit System* mengharapkan terwujudnya peningkatan kompetensi dan kinerja oleh ASN. Dalam hal ini, terdapat aspek dari kompetensi yang ingin dituju. Beberapa aspek yang ingin dikembangkan tersebut dapat dilihat dalam karakteristik kompetensi. Para ahli sepakat karakteristik kompetensi tersebut dapat berupasifat, motif atau dorongan motivasi, nilai, pengetahuan dan keterampilan. Hal ini sejalan dengan karakteristik kompetensi yang diajukan oleh Spencer & Spencer (1993). Dengan memfokuskan pengembangan pada karakteristik kompetensi, maka pengembangan yang dilakukan akan lebih tepat guna. Selain itu, pengembangan kompetensi yang memfokuskan pada karakteristik tersebut, maka akan lebih jelas dan terarah serta dapat dilakukan pengukuran keberhasilan, hal ini sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai dari *Merrit System*. Secara jelas, untuk menuju pengembangan kompetensi berbasis *Merrit System* yang berfokus pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja maka pendekatan karakteristik kompetensi ini dapat dijadikan sebagai alternatif pilihan.

II.6 Kerangka Pikir

Ada beberapa hal pokok yang menjadi kerangka konseptual dalam penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian ini menggunakan teori Karakteristik Kompetensi oleh Spencer & Spencer (1993). Karakteristik ini dapat dijadikan fokus untuk melakukan kegiatan pengembangan kompetensi pegawai. Jika mengacu kepada karakteristik tersebut, maka pengembangan kompetensi yang dilakukan akan menghasilkan kegiatan pengembangan yang tepat guna dengan keluaran pegawai yang memiliki kompetensi yang unggul.

Dengan landasan tersebut, maka peneliti mencoba menggunakan teori ini dengan menggunakan 5 Indikator karakteristik kompetensi tersebut. Setidaknya teori ini akan mendeskripsikan bagaimana pengembangan yang dibuat atau ditujukan kepada masing-masing karakteristik tersebut. Untuk mengetahui bagaimana alur berpikir peneliti dalam menjelaskan permasalahan penelitian, maka dibuatlah kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar V.2 Kerangka Pikir