

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang digunakan sebagai tolak ukur serta acuan peneliti yang bertujuan untuk membuat penelitian terbaru dan juga untuk menghindari terjadinya kesamaan pada penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan untuk penelitian selanjutnya.

Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasikan atau belum terpublikasikan. Penelitian terdahulu juga berguna sebagai bahan pembanding antara penelitian yang sudah ada dan juga penelitian terbaru, adanya penelitian terdahulu dalam sebuah karya ilmiah sangat penting agar penelitian yang ada saat ini mempunyai pembaruan.

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu dengan tema mengenai pengembangan kompetensi aparatur sipil negara yang sebelumnya memiliki keterkaitan dengan penelitian yang peneliti buat dan dapat disajikan sebagai acuan dasar penelitian, berikut adalah beberapa studi yang relevan dengan penelitian ini:

Penelitian Pertama yang disusun oleh Endang Sri Hidayah, Muzzaman Almadani, A.M. Suhriawan S, 2021 dengan judul “*Tantangan Pengembangan Kompetensi Apartur Sipil Negara (ASN) Menuju Low Cost Training (LCT) Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi*”. Dengan menggunakan metode kualitatif, dimana menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah dan teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu obeservasi dan dokumentasi. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan alternatif kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Provinsi Sulawesi Selatan yang tidak dapat dilaksanakan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan alternatif kebijakan terkait pengembangan kompetensi ASN yaitu dengan metode *E-Learning*, metode tersebut merupakan *smart solution* pada kondisi saat ini, karena pengembangan kompetensi dengan metode *E-Learning* dapat dilaksanakan dengan biaya murah/*low cost training (LCT)*, sehingga ketersediaan anggaran daerah (APBD) tidak menjadi faktor penghambat dan efektif dari segi waktu dan ruang, sehingga perencanaan pelatihan yang telah disusun dalam analisis kebutuhan pelatihan lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dapat dilaksanakan secara berkesinambungan dan terpenuhinya kompetensi ASN sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan organisasi serta tentunya menjadi acuan dalam pelaksanaan *low cost training* sebagai sebuah tantangan untuk diimplementasikan, bukan ‘angan’ semata.¹

¹ Jurnal. Manajemen Sumber Daya Aparatur. Vol 9, No.2, 2021 pp.117-127

Penelitian Kedua yang disusun oleh Ahmad Sanusi, 2021 dengan judul *“Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Di Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia (Competency Development Of Functional Positions In The Ministry Of Law And Human Rights Of The Republic Of Indonesia)”*. Dengan menggunakan metode mixed method, dimana selain menggunakan kuesioner yang dikirimkan melalui link google, juga melakukan wawancara dengan narasumber dan studi kepustakaan. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pola pembinaan jabatan fungsional (di Bidang Pemasyarakatan; Keimigrasian; Penyuluh Hukum; dan Analis Hukum) di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Penelitian ini memberikan hasil yaitu pelaksanaan pembinaan Jabatan Fungsional oleh Direktorat Jendral sebagai pembina menunjukkan cukup baik, namun demikian masih perlu dilakukan peningkatan materi bahan ajar yang sesuai lingkup tugas dan fungsi Jabatan Fungsional tersebut dengan melakukan evaluasi pedoman kurikulum dan modul guna menyesuaikan dengan perkembangan tuntutan tugas dan fungsi saat ini.²

Penelitian Ketiga yang disusun oleh Ahmad Supri, 2021 dengan judul *“Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Makassar”*. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengembangan kompetensi

² Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum. Vol 15, No 3, 2021 : 431-446.

Aparatur di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makassar melalui program dan kegiatan yang telah terlaksana. 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.³

Penelitian Keempat yang disusun oleh Didit Setiabudi, Dewi Anggraini, 2021 dengan judul “*Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS)*”. Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) berada di level optimalisasinya yaitu 80% atau sudah terbilang cukup baik dan optimal. BAPPENAS berupaya sebisa mungkin untuk mengikuti rencana strategis mereka, namun situasi pembangunan, arahan pimpinan, arahan Presiden akan terus berkembang jadi terkadang pengembangan kompetensi BAPPENAS lakukan itu tidak

³ Skripsi. *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar*. Universitas Hasanuddin. 2021

sejalan dengan strateginya, namun Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) selalu memastikan agar bisa melaksanakan yang sesuai dengan *Human Capital Development Plan (HCDP)*.⁴

Dari beberapa penelitian diatas, dapat dilihat bahwa perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah menjelaskan bagaimana pelaksanaan program dan kegiatan pengembangan kompetensi yang dilakukan berdampak langsung terhadap kompetensi pegawai, utamanya dalam bidang pengetahuan dan keterampilan.

Sedangkan penelitian ini menjelaskan bagaimana konsep pengembangan dapat dijadikan fokus untuk melakukan kegiatan pengembangan kompetensi pegawai. Jika mengacu kepada konsep tersebut, maka pengembangan kompetensi yang dilakukan akan menghasilkan kegiatan pengembangan yang tepat guna dengan keluaran pegawai yang memiliki kompetensi yang unggul. Teori Konsep Pengembangan menurut Hasibuan merupakan acuan untuk mendukung materi pembahasan dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara melalui metode *E-Learning* pada BPSDM Hukum dan HAM.

⁴ International Journal of Social and Public Administration. Vol1 1, No. 1, 2021.

2.2 Kajian Pustaka

2.2.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah cara, proses, dan pembuatan mengembangkan.

Pengembangan secara umum merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan konseptual, teoritis dan moral secara bertahap melalui pendidikan dan pelatihan.⁵

Pada hakikatnya, pengembangan SDM merupakan upaya penyiapan manusia atau pegawai untuk mengembangkan tugas serta tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Pengembangan SDM dimaksudkan sebagai strategi penyiapan pegawai dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan seiring dengan perkembangan zaman dan era teknologi baru.

Salah satu indikator dari pengembangan SDM yaitu penyiapan keterampilan yang di dapat dari pendidikan dan pelatihan, termasuk keterampilan penggunaan teknologi. Konsep pengembangan SDM juga menjadi alternatif dan efektif dalam mengelola peluang dan menghadapi tantangan yang dihadapi organisasi.

⁵ *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pusat Bahasa, Departemen Pendidikan Nasional Indonesia, 2014), hal.201.

Hasibuan 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.⁶

Konsep Pengembangan menurut Hasibuan :

1. Teknis

Pengembangan ini berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang bersifat praktis dan berhubungan langsung dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh pegawai. Misalnya, pelatihan teknis untuk menggunakan perangkat lunak atau peralatan khusus yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka.

2. Teoritis

Pegawai juga perlu memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang konsep dan teori yang terkait dengan bidang pekerjaannya. Membantu para pegawai mengembangkan cara berpikir yang lebih analitis dan kritis dalam menangani masalah atau situasi kompleks.

3. Konseptual

Pengembangan kompetensi bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk melihat gambaran besar atau sistem secara menyeluruh. Pegawai dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan memiliki pandangan jauh ke depan.

⁶ Hasibuan, Malayu S.P. 2009 Manajemen Suber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

4. Moral

Selain keterampilan dan pengetahuan teknis, penting juga bagi pegawai untuk memiliki integritas dan moral yang tinggi. pengembangan kemampuan moral yang tinggi. Kemampuan moral melibatkan penguatan nilai-nilai etika dan sikap yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Kemudian teori tersebut di modifikasi oleh Isniar Budiarti (2018), mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Menurut Kurniawati (2020), pengembangan bertujuan antara lain untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan sikap karyawan, sehingga dapat bekerja lebih baik secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Selanjutnya, Asiyah (2020) menyatakan bahwa 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 dikatakan sebagai usaha yang dilakukan untuk mengadakan perubahan-perubahan dalam organisasi ke arah yang lebih baik dari sebelumnya.

Dari berbagai pandangan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia ialah usaha yang dilakukan baik organisasi maupun pegawai dalam meningkatkan berbagai kemampuan seperti kemampuan teknis, teoritis, konseptual serta moralitas dengan menyesuaikan kebutuhan organisasi.

Pengembangan dimaksudkan untuk memudahkan pencapaian tujuan organisasi melalui pegawai untuk memenuhi tuntutan dan perubahan organisasi, baik secara internal maupun eksternal.

2.2.1.2 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia untuk jangka panjang adalah suatu aspek yang penting dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia ini dijadikan suatu cara yang efektif untuk menghadapi tantangan dan peluang yang akan dihadapi.

Marwansyah (2019) mengatakan bahwa tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada semua tingkat organisasi. Kemudian menurut Heidjrachman dan Husnan Suad (2019), tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

2.2.1.3 Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu Hasibuan prinsip pengembangan sumber daya manusia adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Agar pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil sebaiknya ditetapkan program pengembangan terlebih dahulu.⁷ Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, kurikulum dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya di informasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota agar mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

2.2.1.4 Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Jenis pengembangan dikelompokkan atas: pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal (Hasibuan, 2016:72) :

- a. Pengembangan secara informal yaitu pegawai atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan

⁷ Hasibuan, Malayu S.P. 2009 Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

- b. Pengembangan secara formal yaitu pegawai ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan dan pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa yang akan datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier pegawai.⁸

2.2.2 Kompetensi

2.2.2.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya dalam lingkungan pekerjaannya.

Kompetensi merupakan salah satu komponen penting yang harus dimiliki individu agar pelaksanaan tugas pekerjaan dapat berjalan dengan baik. Menurut Spencer & Spencer kompetensi adalah karakteristik yang mempengaruhi keefektifan seseorang dalam bekerja. Kompetensi terbagi menjadi dua jenis, yaitu *threshold* (kompetensi utama yang harus dimiliki seseorang agar

⁸ Hasibuan, Malayu S.P. 2009 Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

dapat melaksanakan tugasnya melalui pengetahuan dasar) dan *differentiating* (kompetensi yang dapat membedakan orang yang perform dengan yang tidak).⁹

Menurut Wibowo (2019) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau

tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta dukungan sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Fadude (2019) kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengidentifikasi cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, mendukung untuk periode waktu cukup lama. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu dari profesi dalam ciri keahlian tertentu yang menjadi ciri dari seorang profesional.

Mondy et al., 2016 dalam Kadarwati menyatakan bahwa kompetensi meliputi sekumpulan pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis.¹⁰

Menurut Edy Sutrisno menyatakan bahwa pengembangan kompetensi adalah peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana kerja dan untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia.¹¹

⁹ Spencer & Spencer. 1993.

¹⁰ Mondy et al., 2016 dalam Kadarwati 2019:23.

¹¹ Edy Sutrisno (2017:161)

Rahmat (2019) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat digunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu.

Rachmaniza (2020) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Sinaga (2019) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki jua dan teraplikasi dari hasil kreativitas dan inovasi yang dihasilkan.

Secara umum kompetensi diartikan kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi kewenangan dan tanggungjawab yang diamanatkan kepadanya. ASN dituntut untuk mempunyai kompetensi yang memadai, karena:

1. Berkaitan dengan tugas pokok, fungsi, kewenangan dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan, yaitu memberikan pelayanan publik;
2. Pelaksanaan pemerintahan yang baik;
3. Dalam upaya mengimbangi perubahan lingkungan strategis yang cepat berubah, baik itu lingkungan internal organisasi, maupun lingkungan eksternal organisasi;
4. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan era globalisasi yang sedang berlangsung yang tidak bisa ditolak dan dicegah lagi;
5. Pelaksanaan otonomi daerah.

Pada pasal 4 ayat (1) dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 secara jelas disebutkan “Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi dengan memperhatikan hasil kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan.”¹² Untuk bentuk pengembangan kompetensi sendiri tidak hanya bersifat klasikal, namun juga non klasikal yang artinya kegiatan pengembangan kompetensi tidak hanya berupa pembelajaran kelas, namun lebih ditekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas.

¹² Peraturan Lembaga Administrasi Negara No.10 Tahun 2018.

Pengembangan kompetensi klasikal dapat berupa kegiatan seperti:

1. *Coaching, mentoring* dan *e-learning*;
2. Pelatihan jarak jauh dan datasing (secondment);
3. Pembelajaran alam terbuka (*outbond*) dan kegiatan patok banding (*benchmarking*);
4. Pertukaran antara ASN dengan pegawai swasta/Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah;
5. Kegiatan belajar lain seperti belajar mandiri, komunitas belajar, bimbingan di tempat kerja dan magang/praktik kerja;
6. Jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan non klasikal lainnya.

Ladiatno (2020) menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi melalui magang, pertukaran pegawai, pembelajaran jarak jauh, *coaching, mentoring* dan *e-learning* merupakan upaya untuk mereduksi besarnya biaya pengembangan kompetensi pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar seseorang yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif.

2.2.2.2 Karakteristik Kompetensi

Sebagai karakteristik individu yang melekat, kompetensi terlihat pada cara berperilaku seseorang di tempat kerja. Kompetensi memiliki ciri atau karakteristik yang dipakai untuk membedakan antara seseorang yang berkinerja unggul dengan seseorang yang berkinerja rata-rata atau seseorang yang perilaku efektif dan perilaku yang tidak efektif. Karakteristik kompetensi bagi organisasi, dapat membantu proses rekrutmen, seleksi, pengembangan SDM dan penilaian kinerja.

Adapun karakteristik kompetensi sebagaimana yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, sebagai berikut:

1. Motif (*motives*),

Motif adalah hal-hal yang dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten yang menimbulkan tindakan. Motif cenderung menggerakkan, mendorong, mengarahkan perilaku, terhadap tindakan atau tujuan tertentu. Menurut Armstrong (1990), motif cenderung mengarahkan seseorang untuk menentukan atau menetapkan tindakan-tindakan yang memastikan dirinya mencapai tujuan yang diharapkan.

2. Karakteristik Pribadi (*traits*),

Karakteristik pribadi adalah karakter fisik dan respon-respon yang konsisten terhadap situasi atau 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*),

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

4. Pengetahuan (*knowlegde*),

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Sumber-sumber pengetahuan diperoleh dari hasil telaah (*study, learning*) dan pengalaman (*experience*) serta intuisi (*intuition*). Pengetahuan merupakan dimensi karakteristik kompetensi yang mudah untuk dikembangkan karena besar relatif dan nyata.

Pentingnya pengetahuan dan pengembangan kompetensi aparatur sangat dibutuhkan, mengingat pengetahuan memberikan titik petunjuk dalam pelaksanaan tugas dan pemberdayaan organisasi. 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 Thingking* (CT) dan *Technical Thinking/Profesional/Managerial Expertise* (EXP) Keterampilan (*Skill*).

5. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas pokoknya sesuai dengan bidang kerja yang ditekuni. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi, pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh mengorganisasi data dan rencana) serta pemikiran konseptual.

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

- a. Handal dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan dinamika kerja,
- b. Cakap dalam menyelesaikan aktivitas kerja berdasarkan prosedurnya,

c. Ahli dalam bidang penguasaan dan penyajian berdasarkan kriteria kemajuan tugas kerja.

Dengan demikian kompetensi merupakan sejumlah karakteristik yang mendasari seseorang dan menunjukkan cara-cara bertindak, berpikir, atau menggeneralisasikan situasi secara layak dalam jangka panjang.¹³

2.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Adapun faktor-faktor dari kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang dikemukakan oleh Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia tahun 2006, yaitu:

1. Kompetensi Teknis yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi.
2. Kompetensi Manajerial yaitu kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menanggapi tugas organisasi. Kompetensi manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan kerja, pengorganisasian, pengendalian (hasil pelaksana kegiatan dan evaluasi kerja unit organisasi).
3. Kemampuan Sosial adalah kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya.¹⁴

¹³ Spencer & Spencer. 1993.

¹⁴ Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia. 2006.

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

1. Keyakinan dan Nilai

Setiap individu memiliki keyakinan dan nilai 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 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 didasarkan 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. Sebagaimana orang yang mengalami hambatan emosional akan sulit untuk membangun kompetensi diri yang baik.

7. Kemampuan Intelektual

Faktor intelektual meliputi 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 kecakapan kompetensi ini.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang dianut menjadi faktor kompetensi seseorang. Budaya organisasi yang mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia, berikut berbagai kegiatan diantaranya:

- 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.

2.2.3 Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

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.

2.2.3.1 Konsep Aparatur Sipil Negara

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 diserahkan tugas dalam suatu jabatan pemerintah atau disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintah 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 menjadi 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 Jabatan 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 tentang Aparatur Sipil Negara. 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 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 di hari tua.

Adapun hak-hak pegawai ASN menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah sebagai berikut:

- a. Gaji, tunjangan, dan fasilitas;
- b. Cuti;
- c. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua;
- d. Pengembangan Kompetensi.¹⁵

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

- a. Setia dan taat pada Pancasila, UUD 1945, NKRI, dan Pemerintah yang sah;
- b. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
- d. Menaati ketentuan Perundang-Undangan;

¹⁵ Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

- e. Melaksanakan tugas kedinasan dengan pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
- f. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- g. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan;
- h. Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah NKRI.¹⁶

2.2.3.2 Pengembangan Kompetensi ASN Melalui *E-Learning*

Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN telah diatur dalam berbagai peraturan. Salah satunya dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 yang menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk antara lain pendidikan dan pelatihan. Kemudian pengembangan karier dapat ditempuh melalui mutasi dan promosi.¹⁷

Lebih lanjut, pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN dalam bentuk pendidikan dan pelatihan disebutkan pada Pasal 211. Pendidikan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 211 ayat 1 dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian ASN melalui pendidikan formal sesuai dengan ketentuan peraturan

¹⁶ Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

¹⁷ Peraturan Pemerintah No.11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

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 nonklasikal dilakukan paling kurang melalui *e-learning*, bimbingan, di tempat 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.¹⁸

¹⁸ Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

E-Learning adalah suatu sistem atau konsep pendidikan yang memanfaatkan teknologi informasi dalam proses belajar mengajar. *E-Learning* merupakan bagian dari dinamika baru yang mencirikan sistem pendidikan pada awal abad ke-21. Konsep *e-learning* dapat berubah dan tidak konstan. Selain itu, sulit untuk berpegang dengan definisi tunggal *e-learning* yang dapat diterima oleh mayoritas komunitas ilmiah. Pemahaman yang berbeda-beda dari *e-learning* disebabkan oleh pendekatan dan minat profesional tertentu yang terkait dengan bidang ini.¹⁹

Guri-Rosenblit (2005) menyatakan bahwa *e-learning* adalah penggunaan media elektronik untuk berbagai tujuan pembelajaran yang beragam, mulai dari fungsi tambahan di ruang kelas konvensional sampai dengan substitusi penuh untuk pertemuan tatap muka dalam pembelajaran. Sedangkan Lee dan Lee (2006) menyatakan bahwa sebuah pendidikan berbasis *online* yang merupakan cara belajar mandiri ataupun penyampaian *real time* dari pendidikan dan pelatihan melalui internet untuk para pengguna akhir melalui piranti yang mereka gunakan.

Saat ini sudah banyak lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang sudah memanfaatkan teknologi informasi sebagai sarana dalam pembelajaran dan pengembangan kompetensi. Sejalan dengan hal tersebut Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 8

¹⁹ Sangra et.al, tahun 2012.

Tahun 2018 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi ASN melalui *e-learning*, menjelaskan bahwa *e-learning* adalah Pengembangan Kompetensi ASN yang dilaksanakan dalam bentuk pelatihan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mencapai tujuan pembelajaran dan peningkatan kinerja. Penyelenggaraan *e-learning* dapat dilaksanakan untuk pengembangan kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural.²⁰

Penyelenggaraan *E-Learning* bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi

E-Learning ASN yang diselenggarakan melalui sebuah *Learning Management System* (LMS) merupakan media komunikasi yang efektif, cepat dan kredibel. Dengan *e-learning*, proses penyelenggaraan sebuah pelatihan dapat diotomatisasi dengan bantuan komputer, sehingga pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan bantuan komputer sehingga pengembangan kompetensi dapat dilakukan secara masif dengan sistem yang telah tersedia tanpa harus menambah sumber daya pelatihan.

- b. Memperluas akses bagi ASN dalam mengembangkan kompetensi secara berkesinambungan

²⁰ Peraturan Lembaga Administrasi Negara No.8 Tahun 2018.

Saat ini hampir setiap ASN (terutama dari generasi milenial) memiliki gawai yang digunakan dalam bekerja maupun untuk kehidupan sosial sehari-harinya. Oleh karena itu proses pengembangan kompetensi ASN melalui *e-learning* dapat dilakukan dimana saja, kapan saja, dapat diakses dari lokasi mana saja dan bersifat global. Sehingga seorang ASN dengan mobilitas yang sangat tinggi sekalipun tetap akan dapat memperoleh haknya untuk mengembangkan kompetensinya sejumlah 20 jam pelajaran/tahun.

c. Mempercepat peningkatan kinerja organisasi

Pengembangan kompetensi melalui *e-learning* secara kuantitas akan lebih banyak menjangkau ASN untuk dikembangkan kompetensinya sesuai dengan kebutuhan organisasi tanpa harus meninggalkan tugasnya sehari-hari sehingga diharapkan laju kinerja organisasi akan meningkat secara signifikan.

Ruang lingkup dalam penyelenggaraan *e-learning* ASN meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi. Keseluruhan fasilitas dan mekanisme pelaksanaan tahapan *e-learning* ASN ini dilaksanakan dengan memanfaatkan teknologi, informasi dan komunikasi.

Perencanaan pengembangan kompetensi merupakan tahapan penyelenggaraan *e-learning* yang dilakukan untuk menyeleksi

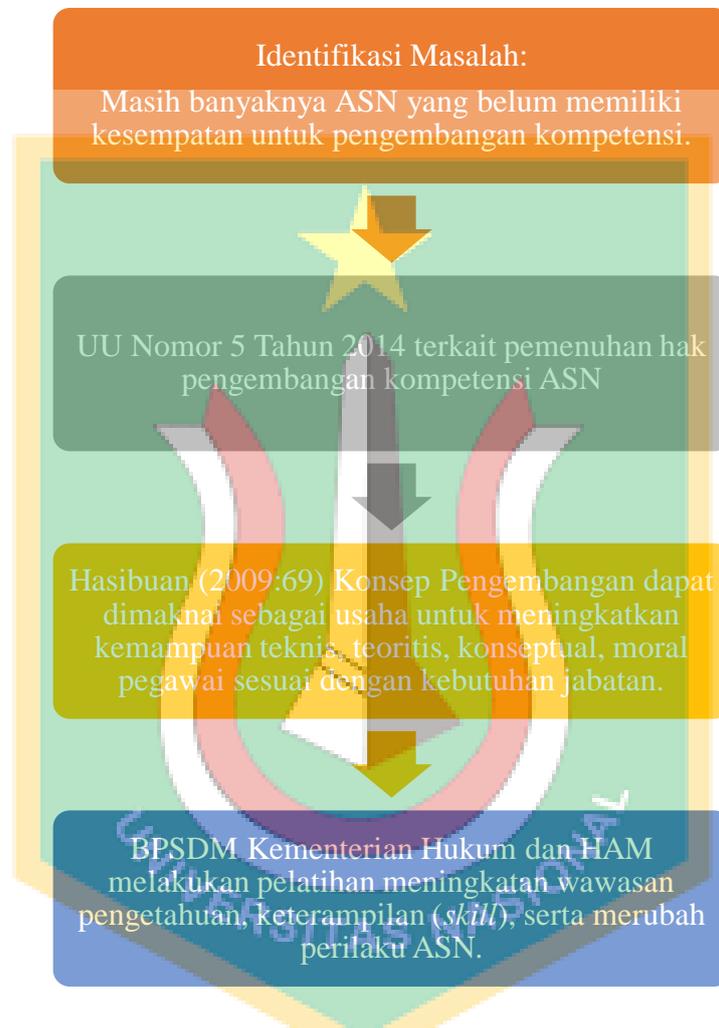
peserta, dan menyiapkan substansi serta media pembelajaran. Tahapan Pelaksanaan merupakan tahap penyelenggaraan *e-learning* yang dilaksanakan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Tahapan evaluasi merupakan tahap penyelenggaraan *e-learning* sebagai bentuk tindakan koreksi untuk penyempurnaan kegiatan pengembangan kompetensi selanjutnya.

2.3 Kerangka Berpikir

Ada beberapa hal pokok yang menjadi kerangka konseptual dalam penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian ini menggunakan teori Konsep Pengembangan oleh Hasibuan (2009:69) dalam konteks tersebut dapat dimaknai sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai agar sesuai dengan kebutuhan jabatan yang mereka emban.

Konsep Pengembangan ini dapat dijadikan fokus untuk melakukan kegiatan pengembangan kompetensi pegawai. Jika mengacu kepada konsep tersebut, maka pengembangan kompetensi yang dilakukan akan menghasilkan kegiatan pengembangan yang tepat guna dengan keluaran pegawai yang memiliki kompetensi yang unggul. Teori Konsep Pengembangan menurut Hasibuan (2009:69) yang telah dikemukakan dalam kerangka teori dan dipaparkan oleh peneliti diatas merupakan acuan untuk mendukung materi pembahasan dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara melalui *E-Learning* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia. Berdasarkan uraian

di atas peneliti merumuskan kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir