

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Kebijakan Pengembangan Kompetensi

2.1.1 Pengertian Kebijakan pengembangan kompetensi

Menurut Anderson (Kismartini 2020) mendefinisikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang dilakukan oleh para pelaku untuk mengatasi tantangan tertentu, masing-masing dengan tujuan yang jelas. Kebijakan adalah serangkaian tindakan yang disengaja, sistematis, dan terencana dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan mempertimbangkan sumber daya, kemampuan, dan keterbatasan yang ada saat ini, lembaga-lembaga yang berwenang mengimplementasikan kebijakan untuk mengatasi masalah-masalah tertentu, menutup kesenjangan, atau mencapai tujuan yang diinginkan. Prosedur untuk merencanakan, mengamati, dan mengevaluasi kebijakan juga digunakan untuk menjamin keberhasilan kebijakan tersebut. Salah satu cara untuk berpikir tentang kebijakan adalah sebagai semacam keputusan strategis yang diambil dan dilakukan oleh entitas yang berpengaruh, seperti pemerintah, lembaga akademis, atau kelompok sosial, dengan tujuan untuk memberlakukan perubahan yang diinginkan dalam sistem sosial. Kebijakan bersifat normatif, metodis, dan didasarkan pada perencanaan yang mempertimbangkan sumber daya yang tersedia, kondisi obyektif, dan dinamika masalah yang ditangani. Dalam konteks distribusi sumber daya atau pengelolaan konflik, kebijakan dapat berupa aturan atau ketentuan yang dimaksudkan untuk mencegah terjadinya konflik kepentingan, seperti pembagian hak yang merata dan adil di antara para pemangku kepentingan.

Menurut Kismartini (2020) Sebuah program pencapaian tujuan, nilai-nilai, dan tindakan yang terarah disebut kebijakan. Kebijakan juga dapat mencakup taktik dan strategi untuk mencapai tujuan, serangkaian

tindakan yang disarankan untuk mengatasi masalah dalam situasi tertentu, dan serangkaian tindakan yang dipilih dan dialokasikan oleh pemerintah untuk mengatasi masalah di masyarakat demi kepentingan semua orang. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kebijakan ini tidak hanya mencakup pilihan dan tindakan pemerintah sendiri, tetapi juga tindakan yang mempengaruhi masyarakat. Kebijakan juga memiliki kerangka kerja yang terdefinisi dengan baik yang mencakup rencana, target, dan inisiatif implementasi.

Menurut J. Federick (Rushananto 2015) mendefinisikan kebijakan sebagai seperangkat tindakan atau kegiatan yang diusulkan oleh seseorang, organisasi, atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu di mana terdapat peluang dan tantangan agar kebijakan yang diusulkan dapat diimplementasikan untuk mencapai tujuan tertentu. Kebijakan adalah sebuah proses yang mencakup studi, perencanaan, dan pelaksanaan selain sebagai keputusan atau tindakan. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, kebijakan harus dibuat untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi hambatan. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, kebijakan harus dibuat untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi hambatan. Oleh karena itu, kebijakan harus mempertimbangkan kebutuhan dan tujuan masyarakat serta menggabungkan analisis, perencanaan, dan implementasi yang efisien. Dengan demikian, kebijakan dapat memajukan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat.

Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan bakat, pengetahuan, keterampilan, watak, dan perilaku seseorang ke tingkat yang diperlukan untuk bidang pekerjaannya. Karyawan yang menerima pengembangan kompetensi dapat berkinerja lebih baik dan memberikan layanan publik yang lebih berkualitas. Mereka juga dapat menjadi lebih tangguh dalam menghadapi perubahan dan rintangan di tempat kerja. Pegawai yang memiliki keterampilan yang lebih baik dapat memberikan pelayanan yang lebih efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Tujuan pengembangan keterampilan bagi karyawan adalah untuk mencapai kompetensi yang

sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Untuk mencapai hal ini, pengembangan kompetensi perlu disesuaikan dengan peran, sifat pekerjaan, dan tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan. Selain itu, pengembangan kompetensi perlu mempertimbangkan potensi penugasan tugas di masa depan untuk anggota staf. Tujuan dari pengembangan ini adalah agar karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan (Setiawan et al. 2023).

Kemampuan atau pengetahuan yang dimiliki seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu secara efisien dikenal sebagai kompetensi. Kompetensi dalam lingkungan profesional mencakup pengetahuan teknis, perilaku, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan. Dalam organisasi publik dan komersial, definisi kompetensi sangat penting, terutama untuk menjawab tuntutan organisasi yang menghadapi masalah yang kompleks dan dinamis, perubahan yang cepat, dan ketidakpastian masa depan dalam kehidupan masyarakat.

Kemampuan atau pengetahuan yang dimiliki seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu secara efisien dikenal sebagai kompetensi. Kompetensi di tempat kerja mengacu pada pengetahuan teknis, sikap, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan yang terbaik. Dalam organisasi publik dan swasta, definisi kompetensi sangat penting, terutama untuk menjawab tuntutan organisasi yang menghadapi masalah yang kompleks dan dinamis, perubahan yang cepat, dan ketidakpastian masa depan masyarakat.

Menurut (Sari Fatika Cindy, et.al 2023) Kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas dengan benar, didukung oleh pengetahuan, kemampuan, dan sikap kerja yang diperlukan, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, dikenal sebagai kompetensi. Karena kompetensi memungkinkan seseorang untuk mencapai hasil yang diinginkan, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kualitas pekerjaan mereka, maka kompetensi menjadi sangat penting. Selain itu,

kompetensi dapat meningkatkan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan di tempat kerja, meningkatkan rasa percaya diri, dan membuka pilihan karir baru.

Kompetensi merupakan hal yang penting karena berkaitan dengan kapasitas dasar seseorang untuk melakukan suatu tugas. Menurut Miftahul et al (Liana 2020), Ukuran kecakapan pekerja Ada berbagai komponen yang membentuk variabel. Yang pertama adalah pengetahuan, yaitu informasi yang telah diintegrasikan ke dalam pikiran seseorang bersama dengan pemahaman dan kapasitas untuk mengambil tindakan. Pemahaman kedua adalah kemampuan untuk menguasai sesuatu secara mental sehingga seseorang dapat memahami makna, filosofi, tujuan, konsekuensi, dan penerapannya. Kemampuan ketiga adalah kapasitas untuk bertindak dan menyelesaikan tugas. Keempat Nilai: sesuatu yang dapat memuaskan kebutuhan atau keinginan dengan disediakan di pasar untuk dibeli, digunakan, dikonsumsi, atau dinikmati. Sikap kelima adalah kesiapan mental seseorang yang membentuk, mewarnai, dan bahkan menentukan bagaimana ia akan bereaksi terhadap hal-hal atau keadaan yang memiliki arti penting baginya. Terakhir, minat (interest) adalah rasa lebih suka dan rasa ketertarikan pada suatu hal atau aktivitas tanpa ada yang menyuruh, yang selalu diikuti dengan rasa senang dan pada akhirnya kepuasan.

Kompetensi adalah kemampuan untuk melakukan profesi atau tugas tertentu dengan sukses dengan menguasai tugas, kemampuan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan sukses dan efisien. Kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan sukses membutuhkan kompetensi, yaitu penguasaan tugas, kemampuan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan (Lian 2017).

Oleh karena itu, kebijakan pengembangan kompetensi adalah kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kemahiran karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kebijakan ini juga

bertujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan, meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk memenuhi tujuan. Kebijakan pengembangan kompetensi terdiri dari serangkaian pedoman, taktik, dan kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan sikap karyawan sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan mereka secara lebih profesional dan memenuhi persyaratan organisasi dan standar pekerjaan (Nekwek 2022).

Menurut (Lastiwi, et.al. 2022) kebijakan pengembangan kompetensi pegawai, antara lain:

1. Hak pengembangan kompetensi melalui pendidikan formal dan non-formal seperti diklat struktural (kepemimpinan), diklat teknis, pelatihan fungsional, serta seminar dan kursus.

Penerapannya:

- a. Instansi menyediakan kesempatan bagi pegawai mengikuti pendidikan formal.
 - b. Menyelenggarakan dan mengirim pegawai mengikuti diklat struktural, teknis, fungsional, seminar, dan kursus sesuai kebutuhan jabatan dan peningkatan kompetensi
2. Penyusunan rencana pengembangan kompetensi yang terintegrasi dan terdokumentasi dalam anggaran tahunan instansi.

Penerapannya:

- a. Setiap instansi melakukan analisis kebutuhan kompetensi secara berkala untuk mendata dan merencanakan program pengembangan kompetensi pegawai
 - b. Melakukan koordinasi dengan Badan Kepegawaian Daerah atau unit pelatihan terkait untuk pelaksanaan program.
3. Pendekatan sistem merit dalam manajemen ASN, artinya pengembangan dan promosi berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang sesuai kebutuhan jabatan.

Penerapannya:

- a. Seleksi peserta pelatihan dan promosi jabatan berdasarkan evaluasi kompetensi dan kinerja pegawai.
 - b. Memastikan transparansi dan objektivitas dalam penentuan hak pendidikan dan pelatihan bagi pegawai.
4. Pengembangan kompetensi dilakukan secara terintegrasi dengan kolaborasi antar lembaga dan melibatkan tenaga ahli dari dalam dan luar instansi pemerintah

Penerapannya:

- a. Bekerjasama dengan lembaga pendidikan, pelatihan, dan organisasi profesi untuk menyusun dan melaksanakan program pelatihan yang relevan
 - b. Mengundang narasumber yang berkompeten dari akademisi, praktisi, atau pejabat senior untuk memberikan materi pelatihan atau seminar.
5. Evaluasi dan monitoring berkelanjutan untuk memastikan efektivitas program pengembangan kompetensi bagi pegawai.

Penerapannya:

- a. Melakukan evaluasi setelah pelatihan berupa tes, wawancara, atau penilaian kinerja untuk mengukur hasil pembelajaran
- b. Menyusun laporan capaian pengembangan kompetensi secara berkala untuk bahan pengambilan keputusan dan perbaikan program ke depan.

Kebijakan pengembangan kompetensi merupakan langkah strategis yang dilakukan oleh organisasi atau institusi untuk memastikan setiap pegawai atau anggota dapat meningkat kemampuan, pengetahuan, keterampilan, serta sikap profesionalnya secara berkelanjutan. Kebijakan ini berfungsi sebagai landasan agar sumber daya manusia di dalam organisasi selalu siap menghadapi perubahan, tantangan, dan perkembangan teknologi atau metode kerja yang terus bergerak dinamis. Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak hanya terfokus pada kebutuhan saat ini, tetapi juga mempersiapkan pegawai menghadapi kebutuhan masa depan. Selain sebagai upaya peningkatan kualitas individu, kebijakan pengembangan kompetensi juga sangat penting dalam menciptakan standar kerja yang konsisten di seluruh organisasi. Melalui program pelatihan,

pendidikan, seminar, dan kegiatan pengembangan lainnya, pegawai diberikan kesempatan untuk menyesuaikan kompetensinya dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini membantu organisasi untuk menjalankan operasionalnya secara efektif dan efisien, dengan tenaga kerja yang memiliki kapabilitas yang sesuai dengan tanggung jawab dan peran mereka masing-masing.

Kebijakan ini juga berkaitan erat dengan aspek pemberdayaan sumber daya manusia, di mana pegawai diberikan ruang untuk mengeksplorasi potensi diri, meningkatkan motivasi kerja, serta memperluas wawasan. Dengan adanya kebijakan pengembangan kompetensi, organisasi dapat menumbuhkan budaya belajar yang positif, sehingga pegawai tidak hanya mengandalkan kemampuan yang sudah dimiliki, tetapi terus berupaya untuk memperbaiki dan mengembangkan diri. Selain itu, kebijakan ini turut membantu dalam meningkatkan daya saing organisasi di tingkat nasional maupun global melalui kualitas tenaga kerja yang lebih unggul.

Pelaksanaan kebijakan pengembangan kompetensi harus dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Organisasi perlu merencanakan, melaksanakan, serta melakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan program pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pegawai dan tujuan organisasi. Evaluasi ini juga berguna sebagai umpan balik untuk memperbaiki kualitas pelatihan atau program yang ada sehingga hasil yang dicapai optimal. Dengan pendekatan yang tepat, kebijakan pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan kemampuan pegawai, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang produktif dan profesional.

2.1.2 Pentingnya Kebijakan Pengembangan Kompetensi

Sangat penting untuk memiliki kebijakan pengembangan kompetensi karena hal ini berfungsi sebagai landasan untuk menciptakan aparatur sipil negara yang profesional, dinamis, dan mudah beradaptasi. Dalam konteks pelayanan publik, kompetensi pegawai sangat penting. Hal ini juga sama pentingnya bagi keberhasilan organisasi untuk mencapai

tujuannya. Hal ini karena staf yang kompeten diperlukan untuk meningkatkan kualitas layanan yang lebih efektif dan efisien bagi masyarakat; hal ini berdampak pada kepuasan pengguna layanan, yang merupakan tujuan utama dari pelayanan publik.

Pekerja yang kompeten juga dapat mengurangi kesalahan dan meningkatkan produktivitas. Mencapai tujuan menyeluruh perusahaan juga membutuhkan hal ini. Mengenai adaptasi perubahan, kemajuan teknis diperlukan di zaman globalisasi ini. Pekerja harus cukup kompeten untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, dan mereka dapat terus melakukan pekerjaan mereka secara efektif dengan dukungan pendidikan dan pelatihan yang tepat. Oleh karena itu, kompetensi karyawan menjamin layanan publik yang berkualitas tinggi dan menjadi dasar untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Menurut (Setiabudi et.al. 2021) terdapat beberapa hal yang penting dalam kebijakan pengembangan kompetensi, antara lain:

1. Meningkatkan kinerja. Kebijakan untuk pengembangan kompetensi membantu karyawan berkinerja lebih baik dengan meningkatkan kemampuan mereka.
2. Meningkatkan produktivitas. Karyawan dapat meningkatkan produktivitas dengan bekerja lebih efektif dan efisien melalui pengembangan keterampilan dan kompetensi mereka.
3. Meningkatkan kepuasan kerja. Dengan memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk tumbuh dan belajar, program pengembangan kompetensi berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.
4. Meningkatkan daya saing. Perusahaan dapat menjadi lebih kompetitif di pasar dengan mempekerjakan orang-orang yang berpengetahuan dan berbakat.
5. Meningkatkan kualitas pelayanan. Dengan memiliki staf yang berpengetahuan dan berpengalaman, kebijakan pengembangan kompetensi membantu meningkatkan kualitas layanan.

Oleh karena itu, kebijakan pengembangan kompetensi sangat penting untuk menciptakan birokrasi yang kompetitif dan efektif yang dapat membantu kemajuan negara.

2.1.3 Tujuan kebijakan pengembangan kompetensi

Tujuan Kebijakan Kemampuan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab merupakan salah satu definisi kompetensi. Menurut (Setiawan et al. 2023) Di antara banyak tujuan kebijakan pengembangan kompetensi adalah:

1. Peningkatan kapasitas karyawan diperlukan agar orang dapat melaksanakan tugasnya dengan sukses, profesional, dan efisien sesuai dengan standar pekerjaan dan kebutuhan organisasi.
2. meningkatkan standar profesionalisme dan pelayanan publik untuk mencapai pemerintahan yang bersih dan baik.
3. Mengurangi kesenjangan kemampuan antara karyawan dan standar pekerjaan serta mendorong kemajuan karier berbasis prestasi (kualifikasi, kompetensi, dan kinerja).
4. Melalui seminar, kelas, pendidikan dan pelatihan (diklat), dan pengalaman kerja yang relevan, Anda dapat meningkatkan kapasitas dan motivasi karyawan.
5. Mendorong manajemen personalia yang transparan dan adil yang menekankan kinerja kerja dan sistem kompetensi.

Tujuan strategis kebijakan pengembangan kompetensi pegawai adalah untuk meningkatkan profesionalisme, integritas, dan kapasitas intelektual para pejabat negara. Program pelatihan tahunan ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien sesuai dengan standar kompetensi jabatan.

Selain itu, strategi ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan kapabilitas di tempat kerja dan mendorong kemajuan karier berdasarkan kerangka meritokratis. Pendekatan ini diharapkan akan mendorong promosi yang adil dan meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam jangka

panjang, hal ini akan meningkatkan standar pelayanan publik yang transparan, bertanggung jawab, dan responsif terhadap publik, serta mendorong tata kelola pemerintahan yang baik.

2.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Pengembangan

Kompetensi

Menurut (Gustiana 2022) Sejumlah faktor mempengaruhi kebijakan pengembangan kompetensi, termasuk:

1. Ketersediaan program pelatihan dan pengembangan kompetensi
Pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui pelatihan dan pengembangan merupakan upaya sadar yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan kompetensi staf guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Program pelatihan harus dikembangkan berdasarkan analisis kebutuhan pekerjaan dan individu agar berhasil dan relevan.
2. Kualitas program pelatihan dan pengembangan kompetensi
Kualitas pelatihan memiliki dampak besar terhadap peningkatan keterampilan dan produktivitas karyawan. Program pelatihan yang efektif memenuhi kebutuhan peserta dengan memberikan pengetahuan dan kemampuan yang meningkatkan kinerja, baik di tingkat organisasi maupun individu. Kualitas pelatihan dapat dievaluasi menggunakan model Kirkpatrick, yang memperhitungkan perilaku, pembelajaran, reaksi, dan hasil.
3. Partisipasi pegawai dalam program pelatihan dan pengembangan kompetensi
Agar karyawan dapat menerapkan keterampilan yang mereka pelajari secara maksimal, partisipasi aktif dalam pelatihan sangatlah penting. Sebagai bagian dari pertumbuhan profesional dan peningkatan kompetensi, seluruh karyawan ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengikuti pelatihan.
4. Evaluasi dan pemantauan kemajuan kompetensi pegawai
Inisiatif pelatihan harus dinilai pengaruhnya terhadap kinerja organisasi, perubahan perilaku di tempat kerja, dan retensi pengetahuan. Melalui

evaluasi yang metodis dan berkelanjutan, program pelatihan dapat ditingkatkan dan hasil terbaik terjamin.

Oleh karena itu, penelitian yang menunjukkan pentingnya program pelatihan yang dipertimbangkan secara saksama, unggul, yang diikuti secara aktif oleh karyawan, dan dievaluasi secara ketat untuk meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan pemerintahan, memberikan kepercayaan pada aspek ini.

Kebijakan pengembangan kompetensi pegawai di Kantor Camat Sirombu dalam meningkatkan kinerja meliputi pemberian pelatihan dan pendidikan untuk menambah pengetahuan, keterampilan, dan keahlian sesuai tuntutan pekerjaan, pengembangan legalitas pendidikan formal dan pelatihan di bidang administrasi, teknis, maupun manajerial, serta penambahan pengalaman kerja dan pembentukan sikap profesional. Kebijakan ini bertujuan menyeimbangkan beban kerja dengan kemampuan pegawai agar kinerja meningkat, sekaligus memperkuat pengawasan dan loyalitas sebagai bagian dari upaya mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan, sehingga pegawai dapat bekerja lebih efektif dan produktif.

Pelatihan, pendidikan dan juga diklat yang di selenggarakan di kantor Camat Sirombu adalah:

1. Pelatihan administrasi pemerintahan, seperti pengelolaan surat menyurat, administrasi pelayanan publik, dan penggunaan aplikasi pemerintahan berbasis teknologi informasi.
2. Diklat manajerial untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia bagi pegawai dan staf.
3. Pelatihan teknis yang berhubungan dengan bidang tugas seperti pengelolaan administrasi kependudukan, tata ruang, dan pelayanan perizinan.
4. Pembinaan sikap dan disiplin kerja untuk mendukung peningkatan loyalitas dan etos kerja.

Dalam beberapa pelatihan maupun diklat yang di selenggarakan di Kantor Camat Sirombu, yang menjadi narasumber nya berasal dari pejabat senior di lingkungan pemerintahan Kabupaten\Kota. Dan pesertanya di hadiri oleh para pegawai maupun Staf di Kantor Camat Sirombu.

2.1.5 Indikator Kebijakan Pengembangan Kompetensi

Menurut Spencer (Sawitri 2020) Indikator kebijakan pengembangan kompetensi mencakup beberapa aspek utama yakni:

1. Pengetahuan (Knowledge): Informasi dan wawasan yang dimiliki pegawai sebagai dasar kompetensi.

Merupakan informasi dan wawasan yang dimiliki pegawai sebagai dasar untuk melaksanakan tugasnya, termasuk pemahaman teori, prosedur, dan kebijakan yang relevan dengan pekerjaannya. Pengetahuan ini perlu terus diperbarui agar pegawai dapat mengikuti perkembangan tugas dan teknologi yang ada

2. Keterampilan (Skill): Kemampuan teknis dan keahlian melakukan tugas dengan baik dan efisien.

Merupakan kemampuan teknis dan praktis pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien, seperti penggunaan alat, komunikasi, kerja sama tim, serta penyelesaian masalah yang diperlukan agar hasil kerja optimal. Kebijakan pengembangan kompetensi berfokus pada peningkatan keterampilan agar pegawai tidak hanya tahu secara teori tetapi juga mampu melaksanakan tugas secara nyata.

3. Pendidikan formal dan pelatihan (diklat), kursus, seminar, workshop sebagai sarana mengembangkan kompetensi

Mencakup berbagai program seperti diklat, kursus, seminar, dan workshop yang menjadi sarana penting untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai secara sistematis dan terstruktur. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ini merupakan bagian dari kebijakan yang mendorong pengembangan kompetensi secara berkelanjutan

Dengan mengacu pada ketiga indikator tersebut, kebijakan pengembangan kompetensi diharapkan dapat terarah dan terfokus dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lingkungan organisasi. Pengetahuan yang memadai memberikan dasar teori dan wawasan yang dibutuhkan pegawai untuk menjalankan tugas secara tepat

dan benar. Keterampilan yang diasah secara sistematis melalui berbagai pelatihan dan pengalaman kerja akan meningkatkan kemampuan praktis pegawai dalam melaksanakan fungsi pekerjaan sehari-hari secara efisien dan efektif. Selain itu, pendidikan formal dan pelatihan atau Diklat menjadi pilar penting sebagai wadah penguatan kemampuan serta pengembangan karier pegawai secara berkelanjutan. Ketiga aspek ini saling melengkapi dan berperan signifikan dalam membentuk pegawai yang kompeten, profesional, dan siap menghadapi tantangan tugas sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Dengan demikian, kebijakan pengembangan kompetensi yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, dan pendidikan formal serta pelatihan diharapkan mampu menghasilkan peningkatan performa pegawai secara menyeluruh. Hal ini tidak hanya berdampak positif terhadap produktivitas kerja, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, implementasi yang konsisten dan evaluasi berkala terhadap tiga indikator ini perlu terus dilakukan untuk memastikan bahwa pengembangan kompetensi berjalan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan organisasi yang selalu berkembang.

2.2 Kinerja Pegawai

Menurut Hatidah et.al (2022) Kinerja mengacu pada metode dan hasil kerja karyawan yang harus memenuhi standar efikasi dan efisiensi dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja yang efektif dan efisien juga memerlukan pertimbangan faktor-faktor seperti biaya, ketepatan waktu, dan kualitas. Oleh karena itu, pemantauan dan penilaian kinerja karyawan harus dilakukan secara konsisten dan metodis untuk menjamin tercapainya tujuan bisnis. Kinerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan serta semangat, kepuasan kerja, dan produktivitas staf.

Kinerja sering didefinisikan sebagai hasil kerja, termasuk jumlah dan kualitas output yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsi utamanya sebagai karyawan, sesuai

dengan tugas yang telah didelegasikan. Intinya, ada dua cara untuk menilai kinerja: kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil dari upaya individu di dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan mengacu pada hasil yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Dua komponen kunci kinerja karyawan adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Untuk meningkatkan kinerja, karyawan harus mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Karena setiap karyawan memiliki keterampilan yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaannya, kinerja karyawan merupakan hal yang bersifat personal. Manajemen dapat menilai kinerja karyawan berdasarkan hasil kerja setiap karyawan. Kinerja bukanlah suatu peristiwa; melainkan suatu tindakan.

Menurut Nursam (2023) Kinerja didefinisikan oleh para ahli dalam sejumlah cara, termasuk :

1. Kinerja adalah serangkaian hasil yang dicapai; tindakan menyelesaikan dan melaksanakan kegiatan yang diperlukan. (Stolovitch and Keeps)
2. Kinerja adalah salah satu dari banyak tugas yang diselesaikan karyawan. (Griffin)
3. Kinerja ditentukan oleh bakat dan dorongan. Untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki bakat dan kemauan tertentu. Kemauan dan kemampuan seseorang tidaklah cukup jika ia tidak memiliki pengetahuan yang jelas tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana cara melaksanakannya (Hersey and Blanchard)
4. Kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kapasitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dianggap berhasil dan baik jika tujuan yang diinginkan tercapai (Donelly)
5. Kinerja adalah jumlah dan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh individu, kelompok, atau perusahaan (Schermerhorn)

Kinerja, dengan demikian, adalah kemampuan dan kemauan karyawan untuk memenuhi tanggung jawab dan tugasnya secara efektif dan efisien. Kinerja karyawan yang baik dapat ditentukan oleh berbagai

karakteristik, termasuk kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan sukses dan efisien, kemauan untuk mempelajari keterampilan baru, dan kemampuan untuk berkolaborasi dengan orang lain.

Sebagai komponen kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, kinerja karyawan penting karena dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi pertumbuhan dan penghargaan karyawan. Kinerja karyawan juga mencerminkan sejauh mana karyawan memenuhi tujuan dan standar perusahaan. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai bakat, keterampilan, dan hasil kerja yang ditunjukkan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja ini meliputi pencapaian target, kualitas dan volume hasil kerja, jam kerja, dan kolaborasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja mereka menunjukkan seberapa baik mereka mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan. Kinerja ini dapat dievaluasi berdasarkan pencapaian tujuan yang telah ditentukan, tingkat efisiensi, kualitas pekerjaan yang dihasilkan, dan kemampuan berkolaborasi dengan orang lain.

Menurut (Adillah 2025) kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh hasil teknis pekerjaan tetapi juga oleh aspek akuntabilitas, responsibilitas, responsivitas, kualitas layanan, integritas, dan kepuasan pemangku kepentingan. Ini membahas hubungan antara kinerja pegawai dengan efektivitas organisasi, khususnya di Kantor Kecamatan Dusun Selatan, Kabupaten Barito Selatan. Dalam penelitian ini, kinerja pegawai dijelaskan secara komprehensif melalui beberapa dimensi penting yang meliputi produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, serta tanggung jawab dan akuntabilitas pegawai. Produktivitas tidak hanya diartikan sebagai efisiensi kerja, tetapi juga mencakup aktivitas pelayanan yang dilakukan dengan baik dan tepat. Kualitas layanan menjadi salah satu indikator utama yang sangat diperhatikan, karena seringkali kualitas pelayanan memengaruhi tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik.

Selain itu, responsivitas pegawai atau organisasi terhadap kebutuhan masyarakat menjadi aspek penting dalam pengukuran kinerja, di mana kemampuan untuk memahami dan menanggapi kebutuhan tersebut secara cepat dan tepat sangat menentukan keberhasilan layanan. Tanggung jawab dan akuntabilitas pegawai juga menjadi unsur penting yang dinilai dalam kinerja, karena keduanya mencerminkan tingkat komitmen dan integritas pegawai dalam menjalankan tugasnya. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang diberikan kepada pegawai negeri sipil di kantor kecamatan tersebut, dan hasil analisis menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kinerja pegawai dengan efektivitas organisasi.

Efektivitas organisasi di sini diukur melalui pencapaian tujuan, tingkat integrasi internal, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Kesimpulannya, peningkatan kinerja pegawai yang terlihat dari indikator-indikator di atas secara langsung memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Dengan demikian, pengukuran dan evaluasi kinerja pegawai yang komprehensif berdasarkan dimensi yang telah disebutkan menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi publik untuk meningkatkan mutu layanan dan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

2.2.1 Tujuan Kinerja Pegawai

Menurut Dr.H Bukman Lian M.M.,M.Si (2017) Terdapat beberapa tujuan kinerja pegawai yakni:

1. Mencapai tujuan organisasi secara produktif dan efisien. Kinerja karyawan difokuskan pada memaksimalkan pemanfaatan sumber daya dan menghindari pemborosan waktu, energi, dan keuangan untuk membantu perusahaan mencapai tujuan dan visinya.
2. Memberikan hasil kerja sesuai dengan tanggung jawab: Kinerja yang baik didefinisikan sebagai pemenuhan persyaratan yang telah ditentukan. Setiap karyawan bertanggung jawab atas kegiatan dan pekerjaan yang menjadi bagian dari fungsinya.

3. Mengukur kualitas dan kuantitas pekerjaan. Kinerja tidak hanya diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan (kuantitas), tetapi juga dari kualitas pekerjaan itu sendiri (kualitas).
4. Menyelaraskan dengan standar kerja dan tujuan organisasi. Kinerja karyawan harus sesuai dengan norma, proses, dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan agar hasil kerja mendukung kesuksesan organisasi secara keseluruhan.
5. Identifikasi dan pengembangan potensi karyawan Organisasi dapat menentukan kekuatan dan kelemahan karyawan melalui tinjauan kinerja, kemudian memberikan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan mereka.
6. Memaksimalkan kontribusi terhadap organisasi: Karyawan yang berkinerja baik mampu memberikan kontribusi sebanyak mungkin terhadap kemajuan dan keberhasilan organisasi.
7. Tingkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan. Tinjauan kinerja yang teratur dan berkala memotivasi staf untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan mereka sehingga mereka dapat mengatasi tantangan di tempat kerja.

Menurut Dr. H. Bukman Lian, tujuan utama kinerja karyawan adalah memastikan setiap karyawan bekerja secara produktif dan bertanggung jawab sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya. Kinerja yang baik bukan hanya tentang menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga tentang bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan dengan kualitas tinggi dan sesuai standar. Lebih lanjut, evaluasi kinerja juga berfungsi sebagai alat untuk mengembangkan kapabilitas karyawan agar mereka terus berkembang dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Selain itu, peningkatan kualitas kerja dan kepuasan pelanggan merupakan tujuan lain dari tujuan kinerja karyawan. Meningkatkan bakat dan kompetensi karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang konstruktif dan mendukung merupakan dua cara untuk mencapai tujuan ini. Lebih lanjut, tujuan kinerja karyawan juga harus mencerminkan kebutuhan dan tujuan perusahaan, serta menjamin bahwa karyawan

memiliki kesempatan untuk mengembangkan dan memajukan karier mereka. Dengan demikian, tujuan kinerja karyawan dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor kinerja pegawai adalah elemen signifikan yang memengaruhi kemampuan karyawan untuk memenuhi kewajibannya.. Menurut Sari et al. (2021) Terdapat beberapa faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

1. Gaya Kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin menginstruksikan dan memotivasi bawahannya. Kepemimpinan yang efektif, seperti kepemimpinan transformasional atau partisipatif, dapat meningkatkan moral karyawan, membangun komunikasi yang baik, dan membangun kepercayaan. Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang lebih diktator atau kurang komunikatif dapat mengakibatkan motivasi dan kinerja staf yang lebih rendah.

2. Budaya Organisasi

Cita-cita, konvensi, dan praktik yang lazim di tempat kerja merupakan bagian dari budaya organisasi. Karyawan merasa dihargai dan terinspirasi untuk memberikan hasil terbaik mereka ketika bekerja di tempat kerja dengan budaya positif, seperti yang mendorong kerja sama tim, kreativitas, dan pengakuan atas keberhasilan.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengacu pada seberapa puas seorang karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, termasuk gaji, peluang untuk maju, hubungan dengan rekan kerja, dan sistem pengawasan. Karyawan yang bahagia di tempat kerja cenderung lebih berdedikasi dan loyal, yang memungkinkan mereka untuk berkinerja lebih baik dan lebih produktif.

4. Faktor Individu

Kepuasan kerja mengacu pada seberapa puas seorang karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, termasuk gaji, peluang untuk maju, hubungan dengan rekan kerja, dan sistem pengawasan. Karyawan yang bahagia di tempat kerja cenderung lebih berdedikasi dan loyal, yang memungkinkan mereka untuk berkinerja lebih baik dan lebih produktif.

5. Faktor Situasi Kerja

Kondisi kerja yang baik dan fasilitas yang terawat sangat penting untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Kondisi seperti area kerja yang luas, peralatan kerja yang lengkap, dan sistem kerja yang jelas dan adil akan memudahkan karyawan menyelesaikan tugas dengan benar.

6. Motivasi Kerja

Dorongan internal yang dikenal sebagai motivasi membuat pekerja bersemangat dan berkomitmen pada pekerjaan mereka. Kebutuhan pribadi, ekspektasi pengakuan, atau tujuan profesional, semuanya dapat berfungsi sebagai sumber motivasi. Motivasi yang tinggi akan meningkatkan hasil dan kualitas kerja.

7. Disiplin Kerja

Disiplin adalah kepatuhan karyawan terhadap aturan, regulasi, dan jadwal kerja. Pekerja yang disiplin akan lebih produktif, lebih sedikit melakukan kesalahan, dan melakukan pekerjaan mereka dengan lebih konsisten.

Kesuksesan karyawan ditentukan oleh interaksi yang kompleks antara elemen internal dan eksternal, alih-alih hanya oleh satu faktor. Untuk memaksimalkan kinerja karyawan, variabel eksternal seperti kepemimpinan yang efektif, budaya perusahaan yang positif, dan lingkungan kerja yang nyaman harus mendukung aspek internal seperti motivasi, keterampilan, dan sikap karyawan. Dengan memahami elemen-elemen ini, perusahaan dapat menyusun rencana manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerja karyawan seiring waktu. Rencana ini dapat mencakup pelatihan, peningkatan kesejahteraan, pengembangan budaya tempat kerja, dan pengembangan kepemimpinan.

Untuk mencapai peningkatan kinerja pegawai yang optimal, berbagai upaya perlu dilakukan secara sistematis dan terarah. Upaya-

upaya ini bertujuan untuk mengatasi kendala yang ada serta mendorong pegawai agar mampu bekerja lebih efektif dan efisien dalam memenuhi tuntutan tugas dan pelayanan kepada masyarakat. Upaya kinerja pegawai di Kantor Camat Sirombu, meliputi :

1. Peningkatan kompetensi

Memberikan pelatihan, pendidikan, dan diklat yang bertujuan menambah pengetahuan, keterampilan, dan keahlian pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan lebih efektif dan efisien.

2. Pengawasan evaluasi

Menerapkan pengawasan yang ketat terhadap kehadiran, disiplin, dan pelaksanaan tugas pegawai dengan evaluasi rutin untuk memberikan umpan balik dan perbaikan kinerja.

3. Pembinaan loyalitas dan motivasi

Menumbuhkan semangat kerja dan loyalitas pegawai melalui penghargaan, pengakuan, dan peningkatan kesejahteraan agar pegawai lebih berkomitmen meningkatkan kinerjanya.

4. Penataan tugas dan beban kerja

Mengatur beban kerja secara proporsional sesuai kemampuan dan kompetensi pegawai agar tugas dapat diselesaikan dengan optimal.

5. Pengembangan sikap profesional

Membina sikap kerja yang disiplin, tanggung jawab, dan etos kerja tinggi agar tercipta budaya kerja yang produktif dan berkualitas.

2.2.3 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut (Rizki Amalia Putri, et.al. 2023) Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja pegawai antara lain:

1. Kualitas Kerja: Kualitas kerja adalah hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai sesuai dengan standar yang berlaku, yaitu pekerjaan dilakukan dengan tepat, lengkap, rapi, dan memenuhi harapan organisasi secara efektif dan efisien. Contohnya, seorang pegawai yang mengerjakan tugas dengan hasil yang benar, tanpa kesalahan, dan sesuai waktu yang ditentukan

2. Ketepatan Waktu: Ketepatan waktu adalah kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang sudah ditetapkan. Misalnya, pegawai yang mampu menyerahkan laporan tepat pada deadline yang diberikan tanpa keterlambatan.
3. Efektivitas: Efektivitas mengukur seberapa baik pegawai mencapai tujuan dan hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Contohnya, pegawai yang berhasil menyelesaikan tugas yang memberikan dampak positif terhadap pencapaian target organisasi.

Dengan menggunakan ketiga indikator tersebut, diharapkan pengukuran kinerja pegawai dapat lebih terfokus dan akurat dalam mencerminkan pencapaian tugas serta kontribusi pegawai terhadap keberhasilan organisasi. Pemilihan indikator kualitas kerja, ketepatan waktu, dan efektivitas ini juga didasarkan pada relevansi ketiganya dalam menggambarkan aspek kunci kinerja yang berpengaruh langsung pada produktivitas dan efisiensi kerja. Selain itu, indikator-indikator ini memungkinkan evaluasi yang lebih objektif dan komprehensif, sehingga hasil pengukuran dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial dan perencanaan pengembangan kompetensi pegawai ke depan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Peneliti menemukan sejumlah penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, khususnya berikut ini:

Tabel 2.1
Daftar penelitian terdahulu

No	Nama peneliti	Judul penelitian	Hasil penelitian
1	Hawiyanti dan Natsir (2024)	“Strategi pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di lingkungan	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, peneliti memperoleh kesimpulan bahwa pengembangan kompetensi PNS di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo masih

		pemerintahan kota porbolingga”	belum optimal dan belum efektif, terutama karena belum adanya pemberian insentif dan sanksi yang jelas dalam pengelolaan peningkatan kompetensi PNS.
2	Urkanus Sihombing (2023)	”Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil dalam rangka mendukung reformasi birokrasi kementerian dalam negeri”	Hasil penelitian menunjukkan bahwa capaian program pengembangan kompetensi PNS Kementerian Dalam Negeri masih rendah, disebabkan oleh kurang efektifnya penerapan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi, sehingga target program tersebut belum tercapai secara optimal.
3	Dapit (2023)	Analisis pengembangan kompetensi aparatur sipil negara dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian pada badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bangka Selatan memiliki klasifikasi pendidikan yang lumayan baik, namun belum sepenuhnya sesuai

		manusia daerah Kabupaten Bangka Selatan	dengan bidang pekerjaan mereka saat ini. Untuk mengatasi faktor penghambat, tiga upaya yang dapat dilakukan adalah mengoptimalkan pengembangan kompetensi, menambah alokasi anggaran, dan memberikan dorongan serta motivasi kepada Aparatur Sipil Negara.
4	Elmi dan Dewi (2020)	“Analisis kebijakan kompetensi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada PT. Adhiguna Putera Cabang Banjarmasin”	Berdasarkan hasil penelitian lapangan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan kinerja pegawai memiliki hubungan yang sangat erat. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, meliputi kemampuan, pengetahuan, pemahaman, keterampilan, dan perilaku yang baik, sangat mempengaruhi hasil kerja yang dihasilkan. Namun, komposisi pegawai saat ini masih memiliki kompetensi yang kurang

			memadai dan ideal, sehingga perlu dilakukan peningkatan kompetensi melalui rekrutmen yang profesional dan objektif. Selain itu, pegawai juga memerlukan acuan tertulis yang jelas menjalankan aktivitas pekerjaan sehari-hari, seperti descriptions, untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi kerja.
--	--	--	--

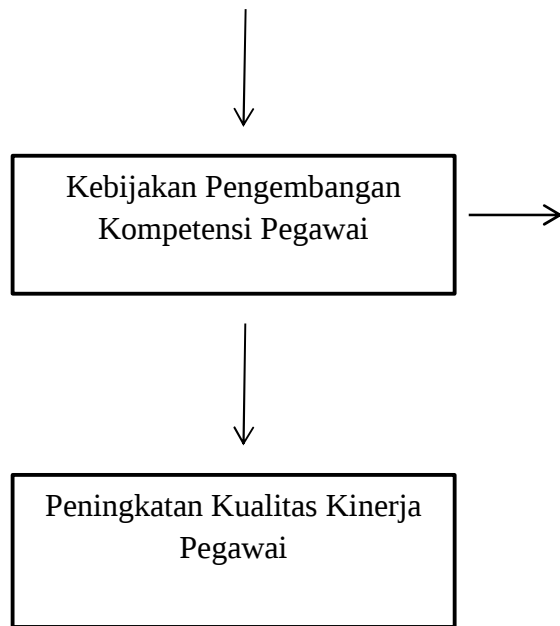
2.4 Kerangka Berpikir

Pendekatan penelitian yang menggunakan dua variabel atau lebih dikenal sebagai kerangka konseptual. Oleh karena itu, penelitian yang dilakukan akan menjelaskan berbagai variabel yang membentuk kerangka konseptual ini. Peneliti harus menyusun kerangka konseptual berikut untuk mendukung penelitian ini:

Kantor Camat Sirombu

Indikator Kebijakan Pengembangan Kompetensi:

1. Pengetahuan
2. Keterampilan (*Skill*)



Gambar2.1 Kerangka berpikir