

## BAB II

### STUDI PUSTAKA

#### A. Tinjauan Pustaka

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu aspek terpenting dalam upaya memenuhi tujuan organisasi. Hal ini karena SDM menjadi penggerak bagi organisasi. Arti penting ini kemudian menjadikan SDM dipandang sebagai aset berharga yang menjadi investasi penting bagi organisasi. Karena dianggap sebagai investasi, maka perlu dilakukan pola manajemen yang baik sehingga dapat dilipatgandakan dan tidak menjadi beban.

Taylor (1911) dalam tulisannya *The Principles of Scientific Management* mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan yang terfokus kepada adanya penggunaan metode ilmiah guna menganalisis peningkatan efisiensi dan produktivitas organisasi melalui adanya pengelolaan sumber daya manusia.

Upaya untuk mengelola SDM sebagai sebuah investasi menjadikan manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu aspek penting yang perlu ditangani dengan serius. Karena dipandang sebagai aset, maka pengawasan terhadap kualitas SDM perlu dijaga. Upaya peningkatan perlu dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan pegawai.

Salah satu fungsi Manajemen SDM yang disebutkan oleh Sofia (2023) adalah perbaikan kualitas dan lingkungan kerja melalui 3 strategi berikut:

- a. Menentukan, merancang dan menerapkan program pelatihan dan pengembangan SDM yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan serta kinerja SDM.
- b. Meningkatkan kualitas lingkungan kerja melalui perbaikan kondisi kerja serta menghadirkan program peningkatan produktivitas.
- c. Meningkatkan kondisi kerja fisik untuk memaksimalkan Kesehatan dan keselamatan SDM.

Pelatihan dan pengembangan SDM ini menjadi bagian dari proses manajemen sumber daya manusia. Manajemen SDM dapat diartikan sebagai bagian dari manajemen organisasi yang meliputi perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan sumber daya manusia (Kaswan, 2022). Manajemen SDM ini meliputi bagaimana pemanfaatan SDM yang produktif untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus pemuasan kebutuhan pekerja secara individu (James Arthur Finch Stoner, 1995).

Pelatihan dan pengembangan SDM menjadi konsep yang sering dipahami sebagai suatu hal yang sama karena membahas hal yang sama yakni peningkatan pengetahuan, keterampilan serta kemampuan SDM. Namun, kedua hal ini sebenarnya memiliki tujuan yang berbeda. Pelatihan berfokus pada kebutuhan saat ini. Sedangkan pengembangan berfokus pada kebutuhan di masa yang akan datang. Pelatihan dilakukan untuk mendukung kemampuan SDM memenuhi kebutuhan saat ini. Sedangkan pengembangan berfokus bagaimana mempersiapkan SDM untuk pekerjaan yang akan datang.

Menurut Handoko (1985) latihan diberikan untuk meningkatkan kecakapan dalam berbagai keterampilan (*skill*) dan teknik khusus untuk melakukan pekerjaan yang rutin, terperinci dan spesifik. Pelatihan lebih mempersiapkan pekerja untuk cakap dalam melakukan tugas yang sedang dikerjakan. Sedangkan pengembangan cakupannya lebih luas, yakni sebagai Upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap serta kepribadian.

Pelatihan adalah salah satu hal yang terdapat di dalam upaya pengembangan SDM. Pelatihan adalah bagian dari manajemen sumber daya manusia jangka pendek. Sedangkan pengembangan SDM lebih menekankan pada manfaat jangka panjang. Pelatihan dan pengembangan SDM dimanfaatkan untuk dalam pengembangan keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*), khususnya untuk kinerja pekerjaan dan promosi karier (Hubeis, 2007).

Adapun tujuan pelatihan dan pengembangan SDM yang diutarakan oleh Sofia (2003) antara lain sebagai berikut:

- a) Meningkatkan kinerja SDM. Meskipun tidak selalu dapat menyelesaikan masalah terkait kinerja secara efektif karena banyaknya faktor lain yang mempengaruhi kinerja SDM, namun program pelatihan dan pengembangan SDM yang baik akan mampu mengurangi masalah terkait kinerja SDM.
- b) Mendukung SDM untuk dapat memanfaatkan teknologi secara efektif. Perkembangan teknologi mendorong perlunya pembaruan keterampilan dan kemampuan SDM melalui

pelatihan. Pengembangan SDM juga diperlukan untuk bisa mengadaptasi kemajuan teknologi ke dalam organisasi.

- c) Mengefektifkan waktu pembelajaran bagi SDM baru di dalam organisasi.
- d) Mendukung penyelesaian masalah operasional dengan lebih efisien.
- e) Menjadi dukungan untuk mempertahankan, menarik dan memotivasi pegawai serta mendukung proses promosi di organisasi. Sebab pelatihan menjadi hal penting dalam pengembangan karier pegawai. Melalui pengembangan dan promosi SDM melalui pelatihan akan memudahkan organisasi memperoleh manfaat dari memiliki pegawai yang berkualitas.
- f) Mendukung proses pengenalan dan adaptasi pegawai ke dalam organisasi sehingga dapat bekerja dengan baik.
- g) Mendukung pemenuhan kebutuhan pribadi pegawai untuk bertumbuh atau berkembang.

Ada berbagai macam jenis pelatihan dan pengembangan dalam manajemen SDM yang disebutkan oleh Sofia (2023), antara lain:

- a) Pelatihan Keahlian
- b) Pelatihan Ulang
- c) Pelatihan lintas fungsional
- d) Pelatihan tim
- e) Pelatihan kreativitas

Sedangkan ada pula yang mengemukakan bahwa ada 4 jenis dan Teknik dalam pengembangan SDM Amrizal (2023) yaitu:

a) Pelatihan.

Umumnya pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai agar dapat memenuhi tugas dan jabatannya saat ini. Biasanya pelatihan ini berlangsung dalam hitungan hari atau minggu.

b) Pendidikan

Berbeda dengan pelatihan. Pendidikan bersifat lebih panjang waktunya. Pelaksanaannya bisa mencapai hitungan bulan atau tahun. Umumnya ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja, kemampuan dan pengetahuan pegawai untuk kepentingan jangka panjang.

c) Pengembangan keahlian

Pengembangan ini umumnya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

d) Pengembangan Kreativitas

Pengembangan ini mendorong pegawai untuk berpikir secara kreatif atau *out of the box* sehingga pegawai dapat menghasilkan dan menyampaikan gagasan dengan bebas namun tentu saja didasarkan pada penilaian rasional.

## **2. Pengembangan Kapasitas**

Membahas tentang pengembangan kapasitas, ada banyak sudut pandang dalam mengkaji hal ini. Milen (2004:17) Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) dapat dimaknai

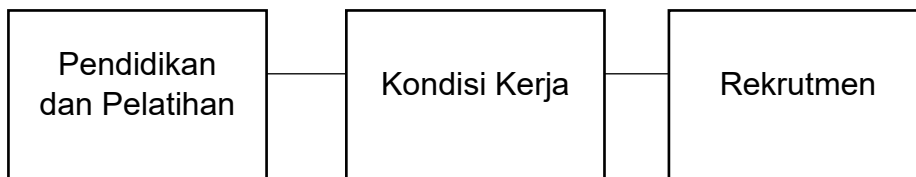
*“...sebagai upaya untuk memperkuat kapasitas individu, kelompok atau organisasi yang dicerminkan melalui pengembangan kemampuan, keterampilan, potensi dan bakat serta penguasaan kompetensi-kompetensi sehingga individu, kelompok atau organisasi dapat bertahan dan mampu mengatasi tantangan perubahan yang terjadi secara cepat dan tak terduga. Capacity Building dapat pula dimaknai sebagai proses kreatif dalam membangun kapasitas yang belum nampak.”*

Milen (2004) menyebut bahwa *capacity building* atau pengembangan kapasitas merupakan kemampuan individu, organisasi serta sistem dalam menjalankan suatu fungsi secara efektif, efisien dan berkelanjutan dalam melakukan kerja-kerja organisasi. Pengembangan kapasitas melibatkan adanya tindakan dalam meningkatkan kemampuan guna menghasilkan kinerja yang optimal dalam menjalankan fungsi pokok dan fungsi tambahan dalam memenuhi kebutuhan pembangunan.

Hal ini sejalan yang diungkapkan oleh Grindle (1997) dalam bukunya yang berjudul *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries* bahwa pengembangan kapasitas kemampuan dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan prosedur secara efektif, efisien dan berkelanjutan. Bahkan ditambahnya pengembangan kapasitas sangat penting untuk dilaksanakan sebab akan membantu organisasi sektor publik di dalam kemampuannya guna melaksanakan kerja organisasi secara optimal.

Grindle (1997) menyebut bahwa di dalam pengembangan kapasitas di dalamnya terdapat dimensi pengembangan sumber daya manusia. Dimensi ini adanya fokus kepada penciptaan personil yang professional dalam meningkatnya kemampuan teknis. Dimensi yang dilakukan dalam kegiatan ini ialah training terhadap pegawai, magang, pendidikan formal dengan melakukan praktek secara langsung, rekrutmen yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan guna menghasilkan personil yang kompeten. Dimensi pengembangan sumber daya manusia terdapat tiga indikator penting yang akan mampu meningkatkan kapasitas dari pada sumber daya manusia sebagai berikut:

**Gambar 1. Indikator Pengembangan Kapasitas Grindle (1997)**



Sumber: Grindle (1997)

Pendidikan dan pelatihan bagian dari peningkatan pengetahuan dan juga keterampilan hingga berdayanya individu di dalam melakukan suatu pekerjaannya. Sedangkan kondisi kerja merupakan faktor pendukung penting di dalam pengembangan kapasitas bahwa adanya kesempatan untuk belajar dan berkembang yang didukung dan diberikan oleh rekan kerja akan membuka peluang melakukan hal tersebut. Terakhir rekrutmen memastikan bahwa pegawai yang terpilih adalah orang-orang yang memang pandai dan berkompeten pada bidang tersebut.

Tiga indikator pengembangan kapasitas yang disebutkan oleh Grindle (1997) sesuatu yang perlu diterapkan oleh organisasi agar sumber daya manusia mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien. Adapun tiga indikator yang dimaksudkannya sebagai berikut:

#### 1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan elemen kunci dalam pengembangan kapasitas, yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi individu maupun organisasi. Pendidikan formal mencakup institusi pendidikan seperti sekolah dan universitas sedangkan pendidikan non formal mencakup pelatihan yang lebih fleksibel dan sering kali disesuaikan dengan kebutuhan spesifik individu atau organisasi, seperti kursus singkat, lokakarya, dan seminar.

Kemudian pelatihan terdapat dua jenis yakni teknis dan pelatihan manajerial. Pelatihan teknis difokuskan pada peningkatan keterampilan teknis atau spesifik dalam suatu bidang, misalnya teknologi informasi, sedangkan pelatihan manajerial berfokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan dan manajemen, seperti pengambilan keputusan, dan komunikasi efektif.

#### 2. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang mendukung pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia kepada karyawan membantu mereka meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya. Misalnya dapat berupa program pelatihan formal, bimbingan, atau akses ke sumber daya pembelajaran. Budaya kerja yang positif dan inklusif, di mana karyawan merasa dihargai

dan didukung, dapat meningkatkan motivasi dan komitmen mereka. Hal ini berkenaan kepada adanya dorongan kolaborasi dan inovasi, yang penting untuk pengembangan kapasitas.

Kemudian adanya sistem kompensasi dan penghargaan yang adil dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa kerja keras mereka dihargai, mereka lebih cenderung berinvestasi dalam pengembangan diri mereka. Dengan adanya kondisi kerja (lingkungan) yang mendukung maka pengembangan kapasitas dapat terwujud dengan baik.

Sudarwad (2018) dalam Sedarmayanti (2009) kondisi kerja adalah segala keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja. Yang dimaksud adalah

1. Hubungan yang baik dengan atasan dengan bawahan

Hubungan kerja antara bawahan dan atasan harus didasarkan pada prinsip-prinsip ilmiah dan efisiensi. pentingnya pembagian tugas yang jelas dan spesifik. Pembagian tugas yang jelas dan spesifik berarti bahwa tanggung jawab dan tugas-tugas harus dibagi secara rinci sehingga setiap individu tahu persis apa yang diharapkan dari mereka. Pembagian ini dimaksudkan untuk menghindari kebingungan dan meningkatkan efisiensi kerja.

Atasan memiliki tanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan mengawasi pekerjaan, sementara bawahan bertugas untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah direncanakan. Atasan harus memberikan instruksi yang tepat dan memastikan bahwa

bawahan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan efisien. Selain itu, hubungan ini juga harus didukung oleh sistem insentif yang adil dan transparan, di mana kinerja yang baik diberi penghargaan yang sesuai.

## 2. Hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja.

Hubungan kerja antara sesama rekan kerja adalah yang memiliki pembagian kerja yang jelas dan spesialisasi tugas. Setiap pekerja harus memahami peran dan tanggung jawab mereka serta bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap keseluruhan tujuan organisasi. Komunikasi yang efektif dan aliran informasi yang lancar antara rekan kerja sangat penting untuk memastikan bahwa tidak ada hambatan dalam pelaksanaan tugastugas sehari-hari. Dengan demikian, hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung antar sesama rekan kerja akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi secara keseluruhan.

Dalam lingkungan kerja non fisik diharapkan adanya hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan tidak adanya perselisihan diantara sesama rekan sekerja.

## 3. Rekrutmen

Rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan pada pengembangan kapasitas organisasi. Proses rekrutmen yang efektif memastikan bahwa organisasi mendapatkan karyawan dengan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang tepat. Kandidat berkualitas tinggi tidak hanya memenuhi persyaratan saat ini tetapi juga memiliki potensi untuk

berkembang dan berkontribusi lebih besar di masa depan. Rekrutmen yang strategis dapat menambahkan keterampilan baru dan berbeda ke dalam tim, yang mungkin tidak ada sebelumnya. Hal ini dapat memperluas kapasitas organisasi untuk menangani berbagai proyek dan tantangan, serta mendorong inovasi dan kreativitas.

Mencari kandidat yang memiliki potensi untuk berkembang di masa depan sangat penting. Proses rekrutmen harus tidak hanya fokus pada kebutuhan saat ini, tetapi juga mempertimbangkan potensi jangka panjang dan bagaimana individu tersebut bisa tumbuh bersama organisasi.

Pengembangan kapasitas adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, dan organisasi dalam menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien. Simanora dan Sedarmayanti (2019:27) menyebut dalam pengembangan kapasitas tidak hanya terfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada aspek manajerial dan organisasi. Hal ini melibatkan pembentukan budaya kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan inovasi. Selanjutnya pendidikan formal dan pelatihan di tempat kerja adalah komponen penting dalam pengembangan kapasitas. Hal ini mencakup program-program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi dan individu. Kemudian fokus pada peningkatan keterampilan individu, baik keterampilan teknis maupun non-teknis, seperti kepemimpinan, komunikasi, dan pemecahan masalah. Kemudian partisipasi dan keterlibatan dimana melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses pengembangan kapasitas adalah kunci untuk memastikan relevansi dan keberlanjutan

program-program tersebut. Terakhir adanya evaluasi dan penyesuaian dimana proses pengembangan kapasitas harus dievaluasi secara berkala untuk menilai efektivitasnya dan melakukan penyesuaian yang diperlukan berdasarkan umpan balik dan perubahan kondisi lingkungan.

Jenivia Dwi Ratnasari, Mochamad Makmur, dan Heru Ribawanto (2013) merumuskan tujuan dari pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Daerah yakni untuk:

1. Mendukung percepatan pelaksanaan kebijakan publik
2. Mendukung pemantauan secara proposional, tugas, fungsi, sistem keuangan, mekanisme dan tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan peningkatan kapasitas daerah.
3. Memobilisasi sumber-sumber dana Pemerintah, Daerah dan lainnya.
4. Mendukung penggunaan sumber-sumber dan secara efektif dan efisien.

Menurut Jaenudin dan Frida Chairunisa (2015) melakukan penelitian mengenai Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungwa salah satunya adalah pendidikan dan pelatihan. Dimana pendidikan dan pelatihan adalah bagian dari pengembangan kompetensi dan pengembangan karier PNS melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan.

Menurut Riyadi (2003), faktor-faktor yang secara signifikan mempengaruhi pengembangan kapasitas meliputi 5 (lima) hal berikut:

1. Komitmen Bersama

2. Kepemimpinan yang kondusif
3. Reformasi Peraturan
4. Reformasi Kelembagaan
5. Peningkatan Kekuatan dan Kelemahan yang dimiliki

Pengembangan kapasitas memiliki arti penting karena berdampak langsung pada peningkatan kompetensi organisasi. Pengembangan kapasitas diharapkan mampu meminimalisir gap kompetensi yang ada di dalam organisasi.

## **B. Definisi Konsep**

Berikut ini adalah definisi dari beberapa konsep yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pengembangan kapasitas yang dimaksud dengan pengembangan kapasitas dalam penelitian adalah pengembangan kompetensi yang dilakukan terhadap pegawai untuk meningkatkan kapasitas kerja di lingkup Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Pengembangan sumber daya manusia yang memiliki kaitan fokus kepada personil yang profesional dalam meningkatnya kemampuan teknis mereka dengan melihat terciptanya rangkaian kegiatan dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia secara optimal sebagai berikut:

### **a. Pendidikan dan pelatihan**

#### **1. Pendidikan**

Pendidikan adalah proses interaksi antara manusia sebagai individu dalam segala lingkungan dan dilakukan sepanjang hidup.

Ini bukan hanya terbatas pada pendidikan formal, tetapi juga

pembelajaran yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari melalui interaksi sosial, pengalaman kerja, dan keterlibatan dalam komunitas. Pendidikan membantu individu memahami dunia disekitarnya, mengembangkan kemampuan kritis, dan membentuk nilai-nilai serta sikap yang penting untuk kehidupan yang bermakna dan produktif.

## 2. Pelatihan

Pelatihan adalah Aktifitas yang lebih terarah dan spesifik yang bertujuan untuk melatih dan mengembangkan keterampilan serta pengetahuan tertentu. Pelatihan bisa dilakukan secara mandiri atau dengan bantuan orang lain, dan biasanya berfokus pada peningkatan kompetensi dalam bidang tertentu. Pendidikan dan pelatihan berperan saling melengkapi dalam pengembangan kapasitas individu. Melalui pendidikan, seseorang memperoleh dasar pengetahuan yang luas dan kemampuan untuk berpikir holistik. Disisi lain, pelatihan memberikan keterampilan dan pengetahuan spesifik yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu secara efektif. Dengan menggabungkan keduanya, individu dapat meningkatkan kemampuan adaptasi mereka terhadap perubahan lingkungan, baik itu perunahan teknologi atau dinamika sosial.

### b. Kondisi kerja

Kondisi kerja adalah lingkungan dan kebijakan kerja yang mendukung peningkatan keterampilan dan pengetahuan

pegawainya. Hal ini terkait dengan program pelatihan berkelanjutan, peluang pengembangan karier yang jelas, dan dukungan manajerial yang aktif.

Dalam lingkungan kerja yang positif, pegawai merasa aman, dihargai dan termotivasi untuk belajar. Fasilitas yang memadai dan hubungan kerja yang harmonis untuk menciptakan suasana yang mendukung. Fleksibel dalam pengembangan karir bagi pegawai tanpa adanya tekanan adalah aspek yang sangat penting dalam kondisi kerja yang baik, untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan pengembangan pribadi.

Dengan menciptakan kondisi kerja yang mendukung pengembangan kapasitas, organisasi dapat meningkatkan kinerja, memperkuat daya saing dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Pegawai yang didukung dalam pengembangan mereka cenderung lebih loyal, termotivasi dan produktif sehingga mereka dapat berkontribusi lebih.

a. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses penting dalam pencarian dan penempatan individu dengan potensi yang sesuai untuk mendukung pengembangan organisasi. Dimana Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat,

Rekrutmen bertujuan untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan dan jenjang pendidikan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab Biro. Proses ini melibatkan penilaian yang cermat

untuk memastikan bahwa setiap individu yang direkrut memiliki keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung berbagai bagian dalam Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, terdapat 3 Bagian yaitu Bagian Pemerintahan Umum, Bagian Otonomi Daerah dan bagian Kesejahteraan rakyat. Setiap bagian memiliki fungsi dan kebutuhan spesifik yang memerlukan penempatan pegawai yang tepat. Bagian Pemerintahan Umum misalnya membutuhkan individu dengan Keahlian dalam administrasi publik dan manajemen pemerintahan. Bagian Otonomi Daerah akan lebih membutuhkan pegawai yang memahami peraturan terkait Perundang-undangan dan memiliki kemampuan dalam berkoordinasi antar daerah di Wilayah Provinsi Sulawesi Barat.

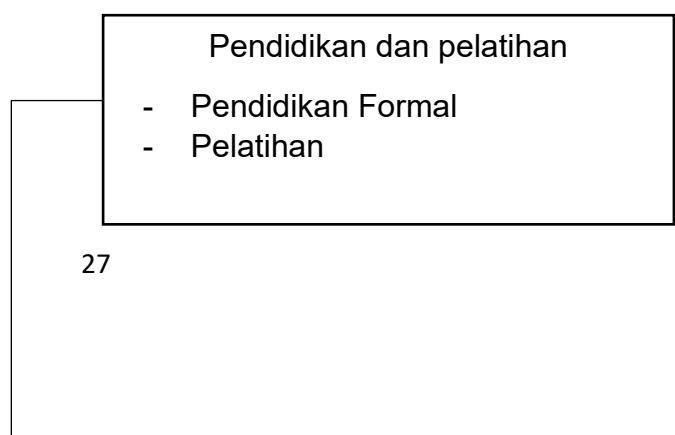
Sementara Bagian Kesejahteraan Rakyat memerlukan individu yang memiliki latar belakang dalam bidang sosial dan pelayanan masyarakat. Penempatan yang tepat berdasarkan kebutuhan dan jenjang pendidikan yang relevan sangat penting untuk memastikan bahwa setiap bagian dalam Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat dapat berfungsi secara optimal. Rekrutmen yang efektif tidak hanya menempatkan pegawai yang memenuhi kriteria dan pengalaman, tetapi juga mempertimbangkan potensi mereka untuk berkembang dan berkontribusi secara signifikan terhadap misi dan tujuan Biro. Ini melibatkan evaluasi berkelanjutan dan

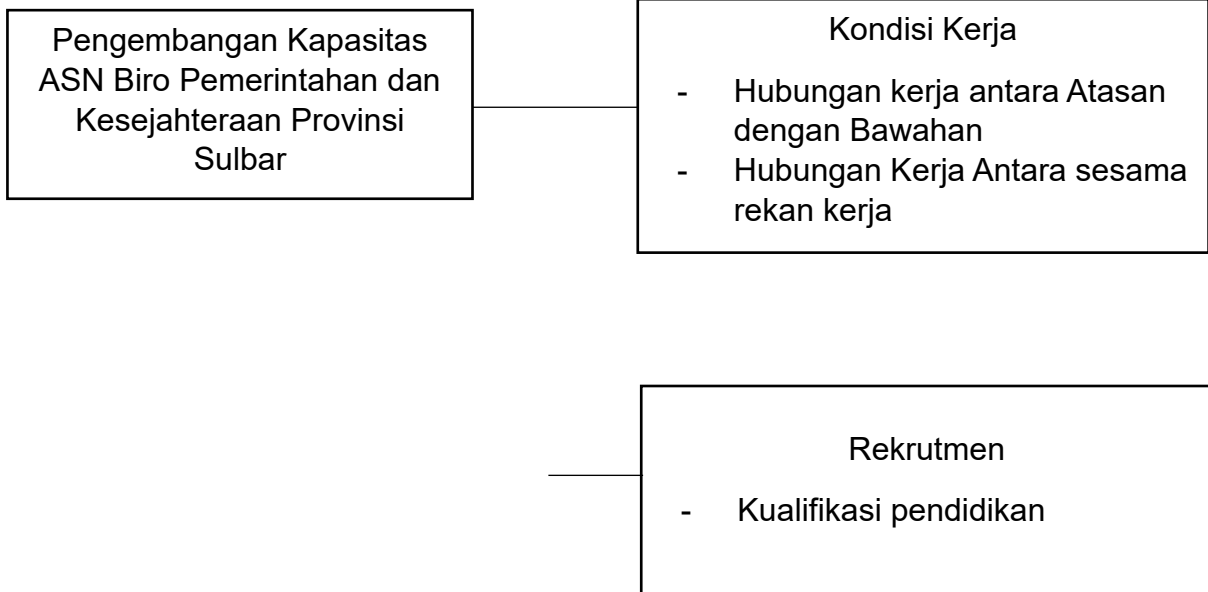
pengembangan individu. Proses rekrutmen yang baik akan menghasilkan penempatan pegawai yang tidak hanya sesuai dengan kebutuhan saat ini tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan dan tantangan.

### C. Kerangka Pikir

Kerangka pikir bagian dari suatu alur proses dalam melaksanakan penelitian berdasarkan teori pengembangan kapasitas (*capacity building*) oleh Girndle (1997) sebagai berikut:

**Gambar 2. Kerangka Pikir**





Sumber: Pengadopsian teori *capacity building* oleh Grindle (1997)