BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam mengelola suatu organisasi. Pengelolaan suatu organisasi adalah suatu proses yang berarti bahwa semua fungsi manajemen dalam manajemen ditransformasikan menjadi fungsi-fungsi berbeda yang dilakukan secara terus menerus dan semuanya mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan, (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan disiplin yang mengatur hubungan serta peran tenaga kerja dalam suatu organisasi agar dapat berkontribusi secara optimal dan efisien terhadap pencapaian tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat. Sementara itu, Mangkunegara (2013), menjelaskan bahwa manajemen SDM berkaitan dengan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki individu, yang dikembangkan secara maksimal di lingkungan kerja guna mencapai tujuan organisasi serta meningkatkan perkembangan pegawai.

Keterkaitan antara berbagai masalah SDM menunjukkan bahwa Anda harus melanjutkan dengan hati-hati. Hal ini didukung oleh para ahli yang menyatakan bahwa manajemen organisasi berbasis sumber daya dapat didefinisikan sebagai pencapaian

tujuan organisasi melalui perolehan, pemeliharaan, penghentian, pengembangan, pemanfaatan, dan penggunaan terbaik sumber daya manusia organisasi. Sumber daya manusia sangat menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan atau organisasi di masa mendatang. Ketika Pegawai memiliki semangat kerja yang baik, disiplin, loyal dan produktif, maka perusahaan dapat hidup dan berkembang dengan baik serta jauh dari praktik kolusi dan nepotisme.

Potensi manusia membutuhkan manajemen untuk pemrosesan dan pengembangan yang efektif dan efisien. Manajemen yang digunakan dalam hal ini adalah manajemen sumber daya manusia, suatu sistem yang terdiri dari beberapa fungsi yang berdiri sendiri (saling terkait). Misalnya, keputusan yang buruk tentang kebutuhan organisasi dapat menimbulkan masalah dalam perekrutan, penempatan, kepatuhan sosial, kepemimpinan serikat pekerja, dan kompensasi. Ketika fungsi sumber daya manusia dimasukkan secara keseluruhan, fungsi-fungsi ini membantu organisasi atau perusahaan sistem manajemen sumber daya manusia. Orang-orang dengan kecerdasan, selera, kreativitas, dan niat yang tinggi sangat berpengaruh dalam perusahaan atau organisasi. Jadi dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengerahan manusia secara manusiawi sebagai Pegawai sehingga proses fisik dan psikologis yang berdedikasi dapat bekerja secara

optimal untuk perusahaan, dan menciptakan penggunaan individu yang produktif untuk perusahaan. Manajemen juga dapat diartikan sebagai ilmu dan seni. Ada informasi tentang manajemen yang terorganisir, biasanya informasi yang menjelaskan manajemen dapat diverifikasi. Seni adalah pengetahuan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kompetensi hasil dari pengalaman, observasi dan studi serta tugas untuk melakukan tugas-tugas administrasi. dan saling melengkapi dan diperlukan keseimbangan untuk mengembangkan kedua aspek tersebut.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Stoner J. (2017), manajemen sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan organisasi memiliki fungsi sebagai berikut :

a. Fungsi pengadaan sumber daya manusia (SDM), yang dimulai dengan proses perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, dan Proses penempatan SDM.
b. Kegiatan penciptaan Sumber Daya Manusia (SDM), mulai dari proses pengajaran dan pelatihan hingga pengembangan karir.
c. Tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia (SDM), meliputi tenaga kerja, remunerasi, promosi, mutasi, demosi, dan PHK.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDMA)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan serangkaian proses yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja

dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari MSDM adalah untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi dapat berkontribusi secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan tenaga kerja, perekrutan, pengembangan keterampilan, hingga pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis di dalam organisasi.

Menurut Edy Sutrisno (2016), MSDM dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang melibatkan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta pemanfaatan sumber daya manusia guna mencapai tujuan individu maupun organisasi. Dengan kata lain, MSDM bertujuan untuk mengelola tenaga kerja agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan sekaligus memperoleh kesejahteraan dan pengembangan karier secara personal.

Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Oleh karena itu, MSDM memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan produktivitas, serta mendukung pengembangan kompetensi karyawan. Seorang pemimpin atau manajer memiliki tanggung jawab besar dalam mengarahkan, mengelola, serta memotivasi tenaga kerja agar mereka dapat bekerja secara maksimal sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017), menyatakan bahwa MSDM adalah suatu disiplin ilmu atau pendekatan yang berfokus pada bagaimana mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif. Melalui pendekatan ini, tenaga kerja dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan berbagai pandangan ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses yang terstruktur dan sistematis dalam mengelola tenaga kerja di dalam suatu organisasi. MSDM tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan, pengembangan keterampilan, serta kepuasan kerja pegawai. Dengan manajemen yang baik, sebuah organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu bekerja secara maksimal sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya.

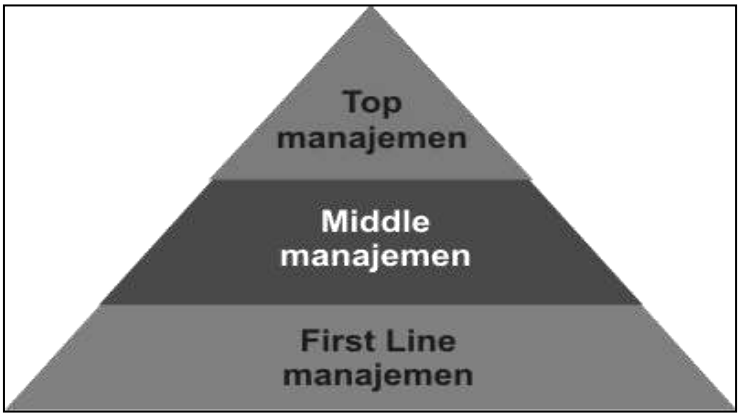
4. Kompetensi SDM Aparatur

a. Konsep Kompetensi

Konsep dan teori mengenai kompetensi telah berkembang sejak tahun 1960-an hingga 1970-an dan bukanlah hal yang baru dalam kajian manajemen. Dalam konteks organisasi, sumber daya manusia (SDM) memiliki peran strategis, baik sebagai subjek maupun objek dalam menjalankan berbagai aktivitas organisasi. SDM tidak hanya dinilai berdasarkan jumlah atau kuantitas, tetapi juga kualitasnya, yang tercermin dari kompetensi individu dalam

organisasi. Kompetensi ini mencakup tiga aspek utama, yaitu pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap (attitude), yang menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia, individu yang bertanggung jawab atas pengelolaan organisasi disebut sebagai manajer. Peran manajer mencakup berbagai aspek, seperti pengelolaan pekerjaan, koordinasi SDM, pemanfaatan sumber daya, serta pencapaian tujuan organisasi. Untuk menjalankan fungsinya secara optimal, manajer membutuhkan struktur organisasi yang efektif agar proses kerja dapat berjalan dengan baik. Dalam organisasi dengan struktur tradisional, manajemen umumnya diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan, yang sering digambarkan dalam bentuk piramida, yaitu:

Gambar 1. Piramida jenjang manajemen



Sumber: *Teori Manajemen & Organisasi Klasik Henry Fayol dan Max Weber*

Manajer bertanggung jawab dalam mengatur dan mengarahkan anggota organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam organisasi dengan struktur tradisional,

manajemen umumnya diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan, yang sering digambarkan dalam bentuk piramida, yaitu:

1. Manajemen lini pertama (*first-line management*) – dikenal juga sebagai manajemen operasional, yang berperan dalam mengawasi serta membimbing karyawan non-manajerial yang secara langsung terlibat dalam proses produksi atau operasional harian organisasi.
2. Manajemen tingkat menengah (*middle management*) – bertindak sebagai perantara antara manajemen lini pertama dan manajemen puncak. Mereka bertugas mengoordinasikan kebijakan serta memastikan bahwa strategi dari tingkat atas dapat diimplementasikan dengan baik.
3. Manajemen puncak (*top management*) – sering disebut sebagai executive officer, memiliki tanggung jawab dalam merancang strategi dan kebijakan organisasi secara keseluruhan serta mengarahkan jalannya perusahaan atau institusi.

Robert L. Katz (2002), menyatakan bahwa manajer memerlukan tiga keterampilan utama: keterampilan konseptual, keterampilan interpersonal, dan keterampilan teknis.

1. Keterampilan Konseptual, Diperlukan oleh manajer tingkat atas untuk merancang strategi, menciptakan ide, dan mengambil keputusan yang berdampak pada organisasi.

2. Keterampilan Interpersonal, Membantu manajer dalam berkomunikasi, membangun hubungan, serta memimpin dan berkoordinasi dengan tim.
3. Keterampilan Teknis, Umumnya lebih dominan pada manajer tingkat bawah, mencakup keahlian spesifik seperti penggunaan perangkat lunak, perbaikan mesin, atau akuntansi.

Setiap jenjang manajerial membutuhkan ketiga keterampilan tersebut, namun dengan porsi yang berbeda sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Manajer tingkat atas lebih memerlukan keterampilan konseptual untuk merancang strategi dan mengambil keputusan penting bagi organisasi. Sementara itu, manajer tingkat menengah harus memiliki keterampilan interpersonal yang baik agar dapat menjembatani komunikasi antara manajemen atas dan bawah. Di sisi lain, manajer tingkat bawah lebih membutuhkan keterampilan teknis, karena mereka lebih terlibat dalam operasional dan pelaksanaan tugas secara langsung. Perbedaan ini mencerminkan peran spesifik yang dimainkan oleh setiap tingkatan dalam struktur manajemen organisasi.

b. Indikator Kompetensi

Hutapea dan Thoha (2013) menyatakan bahwa kompetensi dibentuk oleh tiga unsur utama, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Ketiga unsur ini saling melengkapi dalam menentukan efektivitas kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

   Pengetahuan merujuk pada informasi atau wawasan yang dimiliki individu terkait bidang tugas tertentu, seperti pemahaman tentang perangkat lunak komputer bagi seorang programer. Pengetahuan ini berperan penting dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan pekerjaan dan turut mendorong efisiensi operasional organisasi secara keseluruhan.

2. Keterampilan (*Skill*)

   Keterampilan merupakan kemampuan teknis atau praktis yang diperlukan untuk menjalankan tugas secara optimal. Misalnya, keterampilan mengoperasikan perangkat lunak tertentu menjadi hal penting bagi tenaga IT. Keterampilan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh sikap kerja yang ditunjukkan dalam praktik sehari-hari.

3. Sikap (*Attitude*)

   Sikap mencerminkan perilaku dan tanggung jawab individu dalam menjalankan tugas sesuai dengan kebijakan dan aturan organisasi. Sikap positif yang dimiliki karyawan, seperti disiplin, loyalitas, dan tanggung jawab, dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi. Ketiga aspek ini - pengetahuan, keterampilan, dan sikap merupakan karakteristik kompetensi yang dapat diidentifikasi secara nyata dalam diri seseorang.

c. Konsep Kompetensi SDM dalam Organisasi

Kompetensi merupakan aspek penting dalam menilai kinerja individu dalam suatu organisasi, baik untuk karyawan profesional, manajerial, maupun senior manajer. Organisasi cenderung mempromosikan individu yang memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi. Kompetensi mencerminkan kemampuan seseorang dalam mengembangkan potensi diri serta menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja dan tuntutan profesi.

Menurut Moeheriono, (2010). Kompetensi adalah karakteristik individu yang mempengaruhi efektivitas dan kinerja unggul dalam suatu pekerjaan. Hal ini mencakup kombinasi keterampilan, atribut pribadi, serta pengetahuan yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi melalui perilaku kerja.

Menurut Sedarmayanti, (2012). Menegaskan kompetensi berhubungan langsung dengan kinerja tinggi, di mana individu dengan kompetensi unggul menunjukkan hasil kerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang lain dalam berbagai situasi.

Menurut Wibowo, (2012). Mengungkapkan bahwa kompetensi berhubungan dengan dimensi perilaku yang menentukan keberhasilan individu dalam pekerjaannya. Sementara itu, menurut Edy Sutrisno (2011), kompetensi mencerminkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diterapkan dalam pekerjaan untuk mencapai standar kerja yang ditetapkan. Secara

umum, kompetensi mencerminkan kemampuan individu dalam menguasai berbagai aspek pekerjaan, baik dalam hal keterampilan teknis, pengambilan keputusan, maupun komunikasi. Dengan kompetensi yang tepat, individu dapat bekerja secara profesional dan memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Hal ini juga menjadi faktor pembeda antara karyawan dengan kinerja unggul dan mereka yang masih perlu mengembangkan kemampuannya.

d. Karakteristik Kompetensi

Menurut Prihadi, (2004). Kompetensi memiliki lima karakteristik utama, yaitu:

1. Motif (*Motive*): Faktor yang mendorong seseorang untuk berpikir atau menginginkan sesuatu secara konsisten sehingga mempengaruhi tindakan mereka.
2. Sifat (*Traits*): Karakteristik fisik dan respons yang secara konsisten ditunjukkan seseorang terhadap situasi atau informasi tertentu.
3. Konsep Diri (*Self-Concept*): Konsep diri mencerminkan sikap, keyakinan, serta nilai-nilai yang dianut oleh individu dalam kehidupan sehari-hari. Konsep ini berperan dalam membentuk identitas seseorang dan mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan lingkungannya.
4. Pengetahuan (*Knowledge*): Informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu, yang merupakan aspek kompetensi yang kompleks.

5. Keterampilan (*Skill*): Kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas, baik secara fisik maupun mental.

Menurut Surya Dharma (2003:113) membagi kompetensi menjadi dua kategori utama, yaitu:

1. *Threshold Competencies*: Karakteristik dasar seperti pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki seseorang agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik.
2. *Differentiating Competencies*: Faktor yang membedakan individu dengan kinerja tinggi dari mereka yang memiliki kinerja rendah.

David Robotham yang dikutip oleh Ratu Megalia (2011:266) mengelompokkan kompetensi ke dalam empat kategori:

1. *Technical Competence*: Keahlian dalam bidang tertentu yang menjadi tugas pokok seseorang.
2. *Managerial Competence*: Kemampuan dalam mengelola organisasi dan menangani tugas kepemimpinan.
3. *Interpersonal Competence* (*Social/Communication Competence*): Kemampuan *komunikasi dan interaksi sosial dalam organisasi.*
4. *Intellectual* Competence: Kemampuan berpikir strategis, termasuk merumuskan visi, misi, serta strategi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Regulasi mengenai kompetensi tercantum dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, di mana pada Pasal 69 Ayat (1) disebutkan bahwa pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, serta kebutuhan instansi pemerintah. Salah satu bentuk kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi teknis, yang diukur berdasarkan tingkat pendidikan, pelatihan teknis fungsional, serta pengalaman kerja dalam bidang teknis tertentu yang relevan dengan jabatan yang diemban.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 menjelaskan bahwa kompetensi manajerial mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dengan tugas serta fungsi jabatan. Sementara itu, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 mendefinisikan kompetensi teknis sebagai kemampuan kerja yang meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas utama.

Menurut Muins yang dikutip oleh Tim Peneliti STIA LAN Makassar (2012:18), terdapat tiga jenis kompetensi utama:

1. Kompetensi Profesi: Keahlian dalam bidang tertentu yang memungkinkan seseorang bekerja dengan efisien dan bertanggung jawab.
2. Kompetensi Individu: Kemampuan individu dalam menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

3. Kompetensi Sosial: Kemampuan individu dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja dan masyarakat, sehingga dapat mengaktualisasikan dirinya secara optimal.

Secara garis besar, kompetensi dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama:

1. Kompetensi Manajerial *(Soft Competency*): Berkaitan dengan kemampuan mengelola sumber daya manusia dan berinteraksi dengan orang lain, seperti problem solving, kepemimpinan, dan komunikasi.
2. *Kompetensi Teknis (Hard* Competency): Berhubungan dengan keterampilan spesifik yang diperlukan dalam suatu pekerjaan, seperti pemasaran, akuntansi, atau teknik elektro.

Penelitian ini mengacu pada standar kompetensi yang ditetapkan dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 untuk menganalisis kompetensi yang relevan dengan bidang yang diteliti.

e. Tujuan Kompetensi

Kompetensi dilakukan dengan tujuan memperbaiki serta meningkatkan strategi untuk meningkatan yang lebih baik, tujuan yang lain memberikan pengaruh baik pada setiap individu ataupun organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mencari pemecahan masalah dengan lebih cepat dan tepat. Konsep pengembangan Kompetensi yang dilakukan oleh pemerintah cenderung untuk

meningkatkan kinerja sektor publik yang tujuan utamanya yaitu peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Tujuan dijelaskan oleh Sondang dalam Sunyoto (2015) yaitu:

1. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, antara lain karena adanya pendelegasian wewenang dengan interaksi yang di dasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, serta saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk bertindak secara inovatif.
2. Meningkatkan semangat kerja para pegawai dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi.
3. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajerial yang partisipatif.
4. Peningkatan produktifitas kerja organisasi karena tidak terjadi pemborosan. Hal ini terjadi karena adanya kecermatan dalam bertugas serta terjalin kerjasama yang efektif dalam satuan kerja. Kelancaran koordinasi sangat dibutuhkan dalam organisasi agar selalu bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh.
5. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan pegawai yang bertanggungjawab dan tidak sekedar atas perintah para atasan.

Menurut Daniel rickett dalam Harjanto (2006) menyebutkan "*the ultimate goal of capacity building is to enable the organization*

to grow strongerin achieving ats purpose and mission". Lebih jauh dirumuskan bahwa tujuan dari pengembangan Kompetensi adalah:

1. Mengakselerasikan pelaksanaan desentralisasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Pemantauan secara proposional, tugas, fungsi, sistem keuangan, mekanisme dan tanggung jawab.
3. Mobilitas sumber-sumber dana pemerintah dan daerah dan
4. Penggunaan sumber-sumber dana secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian pengembangan Kompetensi sumber daya aparatur yang telah dijelaskan terdapat tujuan-tujuan dan manfaat yang ingin dicapai melalaui pengembangan kapasaitas sumber daya aparatur. Sehubungan dengan itu, Grindle menjelaskan: *"training and changes in remuneration scales an conditions of work, for example, are aimed at the underlying goal of preparing, attracting, and retaining dedicated, capable, and perfomace oriented profesional and tecnical talent in the public sector".* (pelatihan, perubahan skala penggajian dan kondisi lingkungan kerja, sebagaian contoh diarahkan pada tujuan pokok menyiapkan, menarik dan menguasai pengabdian, kemampuan kerja diorentasikan pada kemampoan profesional dan teknik dalam sektor publik)" Grindle (1997). Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa tujuan pengembangan Kompetensi menurut Grindle adalah untuk menyiapkan tenaga teknis dan tenaga profesional.

f. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur

Pengembangan merupakan indikator keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika proses pengembangan berjalan dengan baik dan mencapai tujuannya, maka hal tersebut menjadi cerminan dari efektivitas organisasi. Menurut Steers (1985), pengembangan merupakan suatu sistem yang kompleks yang menitikberatkan pada alokasi sumber daya secara rasional guna mewujudkan tujuan organisasi.

Steers (1985) menjelaskan bahwa terdapat tiga konsep utama yang saling berkaitan dalam pengembangan, yaitu:

a. Optimalisasi Tujuan

   Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam mengakses dan memanfaatkan sumber daya yang langka dan bernilai tinggi. Pengambilan keputusan yang tepat dalam mengejar sasaran operasional dan strategis menjadi kunci optimalisasi pencapaian tujuan organisasi.

b. Perspektif Sistem

   Organisasi dipandang sebagai satu kesatuan yang terdiri dari berbagai unsur yang saling mendukung dan melengkapi. Sinergi antar unsur dalam sistem organisasi memiliki peran penting dalam mendorong tercapainya tujuan secara menyeluruh.

c. Tekanan pada Aspek Perilaku Manusia

   Perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karena

itu, aspek perilaku manusia menjadi fokus dalam setiap upaya pengembangan.

Argyris (dalam Steers, 1985) juga menambahkan bahwa pengembangan dapat dipahami sebagai upaya untuk mencapai keseimbangan secara optimal antara pencapaian tujuan organisasi, pemecahan masalah, serta pemanfaatan tenaga kerja yang tersedia. Oleh karena itu, pengukuran keberhasilan pengembangan didasarkan pada pendekatan yang menekankan efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan.

Sedarmayanti (2001) mengelompokkan efektivitas organisasi berdasarkan dimensi waktu, yang terdiri atas:

a. Jangka pendek, yaitu hasil yang dicapai dalam kurun waktu hingga satu tahun.
b. Jangka menengah, meliputi evaluasi efektivitas dalam rentang waktu menengah (sekitar lima tahun).
c. Jangka panjang, yang mengacu pada arah dan tujuan organisasi dalam waktu yang tidak terbatas.

Sementara itu, pendekatan lain dikemukakan oleh Amitai Etzioni (dalam Tudero, 2000), melalui System Model yang menilai pengembangan organisasi berdasarkan empat kriteria, yaitu:

a. Adaptasi, yaitu kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan eksternal.
b. Integrasi, yang mencakup kemampuan membangun komunikasi, konsensus, dan kerja sama dengan pihak lain.

c. Motivasi, yaitu tingkat keterikatan dan dukungan dari individu dalam organisasi terhadap tugas dan peran yang diemban.
d. Produksi, yang menilai seberapa efektif organisasi dalam menghasilkan output berkualitas dari aktivitasnya.

Secara umum, hasil dari proses pengembangan dapat dipetakan dalam tiga tahapan utama, yakni:

a. *Input*, meliputi seluruh sumber daya yang dimiliki, termasuk tenaga kerja, modal, informasi, dan bahan mentah. Efisiensi dalam pemanfaatan input sangat menentukan kapasitas organisasi secara keseluruhan.
b. *Conversion* (Proses Transformasi), yaitu proses internal organisasi dalam mengelola sumber daya melalui penggunaan manajemen dan teknologi guna menciptakan nilai tambah. Kualitas sumber daya manusia dan responsivitas terhadap perubahan lingkungan menjadi faktor penentu utama dalam tahap ini.
c. *Output*, merupakan hasil akhir dari proses pengembangan yang tercermin dalam kualitas layanan, kinerja organisasi, serta kepuasan pihak penerima layanan.

Steers (1985) juga mengemukakan beberapa kriteria dalam menilai keberhasilan pengembangan, antara lain: kemampuan organisasi dalam beradaptasi, tingkat produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan memperoleh keuntungan, serta efektivitas dalam pencarian dan penggunaan sumber daya manusia.

Dalam rangka memastikan pemahaman serta peningkatan kompetensi pegawai, maka diperlukan standar kompetensi yang mencakup tiga unsur utama, yaitu keterampilan, pengetahuan, dan sikap.

a. Keterampilan didefinisikan oleh Siagian (1994) sebagai kemampuan teknis yang dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pelatihan yang terstruktur. Keterampilan ini penting dalam menunjang pelaksanaan tugas-tugas operasional secara efisien.
b. Pengetahuan menurut Mulyasa (2002) merupakan kesadaran dalam ranah kognitif yang diperoleh dari pendidikan formal maupun pengalaman kerja. Pengetahuan merupakan elemen esensial dalam menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai.
c. Sikap, sebagaimana dinyatakan oleh Nawawi (2006), adalah kecenderungan perilaku yang mencerminkan kepribadian seseorang terhadap suatu situasi. Sikap positif pegawai diperlukan agar proses kerja berjalan sesuai dengan nilai, norma, dan tujuan organisasi.

Pengembangan kompetensi SDM aparatur tidak hanya menjadi bagian penting dari upaya peningkatan efektivitas organisasi, tetapi juga merupakan prasyarat untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang profesional dan berdaya saing.

g. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Pengadaan Barang dan Jasa

Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (PPBJ) diatur sebagai bagian dari pembinaan profesi dalam sistem pengadaan nasional. Ini mencakup seluruh proses peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja bagi para pengelola pengadaan di instansi pemerintah. Kompetensi fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa (PBJ) terdiri dari tiga jenis utama: Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural. Terkhusus pada kompetensi teknis, fungsional diharapkan bisa memahami dan melaksanakan dengan baik deskripsi pekerjaannya sesuai level jenjang yang sandangnya saat ini. Kompetensi yang dimaksud meliputi kompetensi perencanaan, kompetensi pemilihan penyedia, kompetensi pengelolaan kontrak, serta kompetensi pengelolaan pengadaan secara swakelola.

5. Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah

a. Definisi Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021, pengadaan barang/jasa pemerintah merupakan proses yang dilakukan oleh kementerian, lembaga, atau perangkat daerah dengan menggunakan APBN/APBD. Proses ini mencakup tahapan mulai dari identifikasi kebutuhan hingga penyerahan hasil

pekerjaan. Dalam konteks pengadaan pemerintah, barang dapat berupa produk berwujud maupun tidak berwujud, termasuk jasa, yang memiliki nilai jual serta dapat dimanfaatkan oleh pengguna. Barang tersebut dihasilkan oleh pelaku usaha.

b. Dasar Hukum Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah

Pengadaan barang dan jasa pemerintah merupakan suatu proses yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2025, yang merupakan perubahan kedua atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Peraturan ini berfungsi sebagai pedoman utama dalam penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa oleh pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Dalam praktiknya, pengadaan barang dan jasa mencakup berbagai sektor, termasuk pengadaan barang, pekerjaan konstruksi, jasa konsultansi, serta jasa lainnya yang dilakukan melalui mekanisme yang telah ditetapkan.

Pengadaan barang/jasa pemerintah yang berbentuk pekerjaan konstruksi melalui penyedia, terdapat regulasi tambahan yang diatur dalam Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2021 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Melalui Penyedia. Pedoman ini dirancang untuk memberikan arahan kepada para pelaku pengadaan dalam menjalankan proses pengadaan barang dan jasa dengan transparan, akuntabel, serta sesuai dengan prinsip-prinsip efisiensi dan efektivitas dalam

penggunaan anggaran negara. Selain itu, pedoman ini juga berfungsi sebagai acuan bagi penyedia jasa dalam memenuhi kewajiban serta standar yang telah ditentukan dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah. Dengan adanya regulasi ini, diharapkan setiap tahapan dalam proses pengadaan, mulai dari perencanaan hingga serah terima hasil pekerjaan, dapat dilakukan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Penggunaan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 sebagai dasar hukum dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah bertujuan untuk menciptakan sistem pengadaan yang lebih baik, profesional, dan bebas dari praktik penyimpangan, sehingga dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat serta mendukung pembangunan nasional.

c. Konsep Dasar Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2025 mengatur berbagai aspek terkait pengadaan barang dan jasa pemerintah, termasuk jenis pengadaan, tujuan, kebijakan, prinsip, serta pihak-pihak yang terlibat dalam prosesnya. Pengadaan barang/jasa pemerintah bertujuan untuk memenuhi kebutuhan instansi pemerintahan dengan prinsip efisiensi dan efektivitas, serta mendukung perekonomian nasional. Pengadaan barang dan jasa dalam pemerintahan mencakup beberapa kategori utama, yaitu:

1. Barang

   Barang mencakup benda berwujud maupun tidak berwujud

yang dapat diperjualbelikan, dimanfaatkan, atau digunakan oleh pihak yang membutuhkan dalam suatu kegiatan pemerintahan.

2. Pekerjaan Konstruksi

   Pekerjaan konstruksi mencakup berbagai aktivitas yang berkaitan dengan pembangunan, pengoperasian, pemeliharaan, pembongkaran, serta pembangunan kembali infrastruktur atau bangunan lainnya. Kegiatan ini dilakukan oleh penyedia atau pelaku usaha yang memiliki kontrak pengadaan dengan pemerintah.

3. Jasa Konsultansi

   Jasa konsultansi melibatkan tenaga ahli yang memiliki kompetensi dan keahlian khusus di berbagai bidang ilmu. Tenaga ahli ini memberikan layanan berbasis pemikiran dan analisis dalam pengambilan keputusan atau perencanaan suatu proyek.

4. Jasa Lainnya

   Jasa lainnya merupakan layanan yang tidak termasuk dalam kategori jasa konsultansi. Jenis jasa ini umumnya memerlukan penggunaan peralatan, metodologi, serta keterampilan khusus dalam pelaksanaannya dan sudah dikenal luas di dunia usaha.

Tujuan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah serta Pelaksanaan pengadaan barang dan jasa pemerintah bertujuan untuk:

1. Menghasilkan barang dan jasa sesuai kebutuhan yang telah direncanakan, dengan mempertimbangkan kualitas, jumlah, waktu, biaya, lokasi, dan penyedia.
2. Meningkatkan penggunaan produk dalam negeri guna mendukung industri lokal.
3. Mendorong peran serta usaha kecil dalam proses pengadaan.
4. Meningkatkan partisipasi pelaku usaha nasional dalam proyek-proyek pemerintah.
5. Mewujudkan pemerataan ekonomi dan menciptakan lebih banyak peluang usaha bagi masyarakat.

Kebijakan dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Untuk memastikan pengadaan berjalan dengan transparan dan efisien, beberapa kebijakan telah diterapkan, di antaranya:

1. Menjamin kualitas dalam perencanaan pengadaan barang/jasa.
2. Meningkatkan kapasitas kelembagaan serta sumber daya manusia yang terlibat dalam pengadaan.
3. Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pengadaan.
4. Memanfaatkan transaksi elektronik untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi.
5. Mendukung pengembangan dan penggunaan produk-produk dalam negeri.

Prinsip Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dilakukan dengan mengedepankan prinsip-prinsip berikut:

1. Efisien: Pengadaan dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal.
2. Efektif: Proses pengadaan harus sesuai dengan kebutuhan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Transparan: Semua informasi terkait pengadaan harus dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan.
4. Terbuka: Pelaksanaan pengadaan harus memberikan kesempatan yang adil bagi semua pelaku usaha yang memenuhi syarat.
5. Bersaing: Setiap penyedia barang/jasa harus mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam pengadaan.
6. Adil: Proses pengadaan harus dilakukan tanpa diskriminasi terhadap pelaku usaha tertentu.
7. Akuntabel: Seluruh proses pengadaan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Prinsip-prinsip ini diterapkan untuk memastikan bahwa masyarakat dapat mengawasi serta mengetahui bahwa pemerintah menjalankan proses pengadaan secara transparan dan bertanggung jawab pada pelakasanaannya.

B. Definisi Konsep

Definisi konsep adalah unsur penelitian yang menjelaskan tentang karakteristik sesuatu masalah yang hendak diteliti.

Berdasarkan tinjauan teori yang di atas, dapat dikemukakan definisi konsep yang erat kaitannya dengan penelitian ini adalah:

1. Kompetensi

Kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang harus dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas secara efektif. Standar kompetensi menjadi acuan dasar, khususnya bagi Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), agar proses pengadaan berjalan sesuai regulasi dan prinsip tata kelola yang baik.

2. Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi adalah proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Dalam pengadaan barang dan jasa, pengembangan ini bertujuan untuk memastikan pegawai, khususnya pejabat fungsional, mampu menjalankan tugas secara profesional dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

3. Pelaksanaan Pengadaan Barang & Jasa

Pelaksanaan pengadaan barang dan jasa mengacu pada seluruh rangkaian kegiatan mulai dari perencanaan, pemilihan penyedia, pelaksanaan kontrak, hingga serah terima hasil pekerjaan. Proses ini harus sesuai dengan regulasi yang berlaku, seperti Peraturan Presiden tentang Pengadaan Barang dan Jasa

Pemerintah, serta mempertimbangkan aspek efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas.

4. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi PPBJ

Pengembangan kompetensi PBJ adalah upaya untuk meningkatkan kualitas pengadaan dengan harga yang wajar, kualitas SDM, mendorong profesionalisme, serta mendukung karir fungsional PBJ tentunya. Kompetensi utama yang diperlukan adalah kompetensi teknis yang berhubungan erat dengan tugas pokok dan fungsi seorang fungsional PBJ sehari-hari.

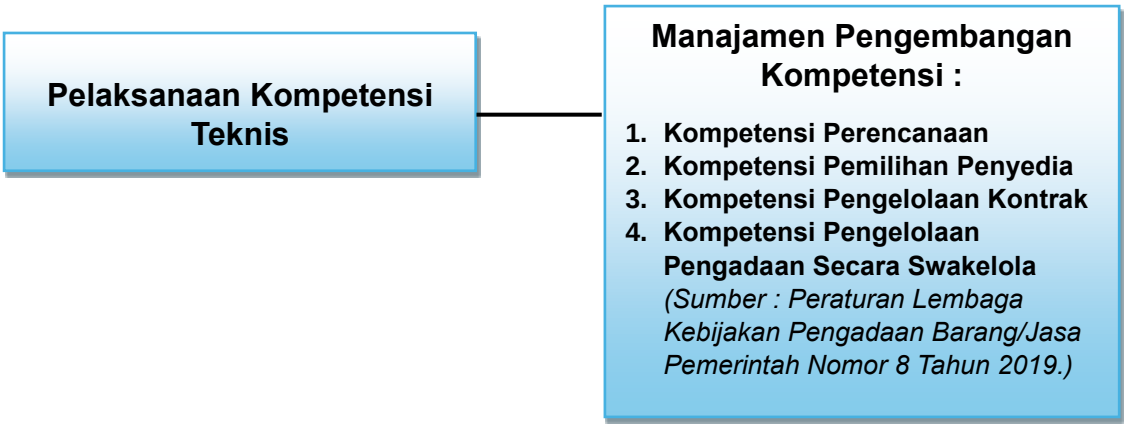
Kompetensi teknis yang dimaksud yaitu kompetensi perencanaan mencakup Kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk melakukan perencanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah beserta pengelolaan risikonya, yang meliputi: Identifikasi/Reviu Kebutuhan dan Penetapan Barang/Jasa, penyusunan Spesifikasi Teknis dan Kerangka Acuan Kerja (KAK), penyusunan perkiraan harga, perumusan strategi Pengadaan, pemaketan dan cara Pengadaan, dan perumusan organisasi pada Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Kompetensi kedua yaitu kompetensi pemilihan penyedia, meliputi Identifikasi/Reviu Kebutuhan dan Penetapan Barang/Jasa, penyusunan Spesifikasi Teknis dan Kerangka Acuan Kerja (KAK), penyusunan perkiraan harga, perumusan strategi Pengadaan, pemaketan dan cara Pengadaan, dan perumusan organisasi pada Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Kompetensi selanjutnya yaitu

pengelolaan kontrak pengadaan, meliputi perumusan kontrak, pembentukan tim pengelola kontrak, pengendalian pelaksanaan kontrak, serah terima hasil, dan evaluasi kinerja penyedia pada Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Kompetensi terakhir terkait teknis yang perlu dikuasai oleh seorang fungsional PBJ yaitu pengelolaan pengadaan secara swakelola, dimana secara swakelola beserta pengelolaan risikonya, yang meliputi: penyusunan rencana dan persiapan, pelaksanaan, dan pengawasan, pengendalian, dan pelaporan, untuk Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang dilakukan secara Swakelola tipe I, II, III, dan IV.

C. Kerangka Pikir

Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa kerangka pikir merupakan sintesis yang menggambarkan keterkaitan antara variabel dalam suatu penelitian. Ia juga mendefinisikan kerangka berpikir sebagai model konseptual yang menunjukkan hubungan antara teori dengan fenomena yang sedang dikaji.

Berdasarkan hal tersebut, dalam penelitian ini yang berjudul Pengembangan Kompetensi Teknis Fungsional Pengadaan Barang Dan Jasa Di Kota Makassar, peneliti menyusun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara variabel penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Pikir
(Sumber data Peneliti 2025)