BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Pengertian Evaluasi

Evaluasi menjadi langkah yang wajib dilakukan setelah suatu program atau kegiatan selesai. Melalui evaluasi dapat diketahui tingkat efektivitas pelaksanaannya, apakah sudah sesuai dengan tujuan yang diharapkan atau justru perlu dihentikan maupun diperbaiki. Tuntutan akan akuntabilitas dan kebutuhan untuk memberikan pertanggungjawaban juga menjadikan evaluasi sebagai hal yang perlu dilakukan. Menurut Wirawan (2012:22-23) evaluasi adalah :

> "Riset untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai objek evaluasi, menilainya dengan membandingkannya dengan indikator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi."

Evaluasi memberi kesempatan bagi pelaksana program untuk mengetahui hasil nyata yang telah dicapai. Melalui penilaian yang objektif, rasional, dan berpedoman pada kriteria yang sudah ditetapkan dalam perencanaan, dapat diketahui apakah hasil tersebut melampaui target, sesuai dengan harapan, atau justru berada di bawah standar yang ditentukan. menurut Arikunto (2010:1) bahwa "Evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai dari beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan".

Evaluasi memberikan kesempatan bagi pelaksana program untuk mengetahui hasil nyata yang telah dicapai. Dengan penilaian yang objektif, rasional, dan berpedoman pada kriteria yang telah ditetapkan sejak perencanaan, dapat dinilai apakah capaian program melampaui target, hanya memenuhi standar yang diharapkan, atau bahkan berada di bawah ketentuan.

Merujuk pada berbagai pendapat yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa evaluasi merupakan proses penilaian terhadap suatu objek. Hasil penilaian tersebut kemudian disajikan dalam bentuk informasi yang menggambarkan kondisi objek tersebut, dan selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk memilih alternatif terbaik dalam pengambilan keputusan.

2. Prinsip Evaluasi

Ramayulis (2009:225) menyatakan bahwa agar hasil evaluasi benar-benar akurat dan memiliki manfaat, maka proses evaluasi perlu berlandaskan pada sejumlah prinsip umum sebagai pedoman pelaksanaannya. prinsip dimaksud sebagai berikut :

a. Valid

   Evaluasi mengukur apa yang seharusnya diukur dengan menggunakan jenis tes yang terpercaya.

b. Berorientasi kepada kompetensi

   Evaluasi harus memiliki pencapaian kompetensi produksi yang meliputi seperangkat pengetahuan, sikap keterampilan dan nilai yang terefleksi dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.

c. Berkelanjutan

Evaluasi harus dilakukan secara terus menerus dari waktu-kewaktu untuk mengetahui secara menyeluruh perkembangan proses produksi, sehingga kegiatan dan unjuk kerja produksi dapat dipantau melalui penilaian.

d. Menyeluruh

Evaluasi harus dilakukan secara menyeluruh, yang mencakup aspek dan meliputi seluruh materi serta berdasarkan pada strategi dan prosedur penilaian. Dengan berbagai bukti tentang hasil produksi yang dapat dipertanggungjawabkan kepada semua pihak.

e. Bermakna

Evaluasi diharapkan mempunyai makna yang signifikan bagi semua pihak.

3. Tujuan Evaluasi

Menurut Hasyim (2017:2) tujuan evaluasi adalah meningkatkan mutu program, memberikan justifikasi atau penggunaan sumber-sumber yang ada dalam kegiatan, memberikan kepuasan dalam pekerjaan dan menelaah setiap hasil yang telah direncanakan.

1. Meningkatkan Saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau

sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang di embannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

4. Pengertian Kompetensi

Menurut Sutrisno dalam Untari dan Wahyuati (2014:1-2) menyatakan bahwa secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai : "Dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik." Sedangkan menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam Edison, Anwar dan Komariyah (2016:142), kompetensi adalah : "Karakteristik yang mendasari individu yang berkaitan dengan hubungan kausal atau sebab-akibat pelaksanaan yang efektif dan/atau unggul dalam pekerjaan atau kegiatan."

Berdasarkan definisi tersebut, penulis menyimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar dalam diri seseorang

yang tercermin melalui pengetahuan, keterampilan, dan perilaku, yang secara kausal memengaruhi efektivitas dan keunggulan kinerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya. Karena kompetensi adalah bagian dari karakter pribadi, maka setiap orang tentu memiliki kompetensi yang berbeda-beda.Kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerjanya, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003, kompetensi kerja adalah : “Kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.”

Kompetensi memegang peranan penting dalam berbagai tahapan pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari seleksi pegawai, pengelolaan kinerja, hingga perencanaan. Kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk menjalankan suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan keterampilan, pengetahuan, serta sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan jabatan.

Sedangkan menurut Armstrong dalam Dharma, (2004:86) kompetensi mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran atau perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan.

Menurut Mangkunegara (2007:88) kompetensi sumber daya manusia adalah : “Kompetensi yang berhubungan dengan

pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya."

Dari beberapa pengertian kompetensi menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa Kompetensi merupakan kemampuan yang berlandaskan pengetahuan dan keterampilan, diperkuat oleh sikap kerja, serta diwujudkan melalui penerapannya dalam melaksanakan tugas sesuai standar pekerjaan yang ditetapkan. Kompetensi SDM yang dibutuhkan untuk menjawab tantangan baru dan beragamnya bentuk organisasi dapat dikembangkan melalui pemahaman mengenai karakteristik esensial yang harus dimiliki individu yang berperan di dalam organisasi tersebut.

Upaya peningkatan kompetensi SDM aparatur memerlukan beragam strategi, sebab kemampuan yang memadai merupakan prasyarat mendasar yang harus dipahami dan diwujudkan oleh seluruh aparat pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Kompetensi dalam pengelolaan sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting dan strategis, karena di satu sisi menjadi modal manusia (*human capital*) sekaligus agen aktif dalam pengembangan organisasi, sementara di sisi lain menjadi faktor penentu kapabilitas—yakni himpunan keahlian dan keterampilan dalam mengoordinasikan serta mengintegrasikan berbagai sumber daya organisasi—yang pada akhirnya menghasilkan rangkaian kompetensi yang membentuk kompetensi inti (*core competency*).

5. Jenis Kompetensi

Dalam konteks penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, kompetensi dikelompokkan atas 4 jenis, yaitu (SANKRI, 2003 :75-76) :

a. Kompetensi Teknik (*technical competence*) yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi. Definisi yang sama dimuat dalam PP no 101/2000 tentang DIklat Jabatan PNS, bahwa kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Bagi PNS yang belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan perlu mengikuti Diklat teknis yang berkaitan dengan persyaratan kompetensi jabatan masing-masing.
b. Kompetensi Manajerial (*managerial competence*) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi. Kompetensi manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan evaluasi kinerja unit organisasi, juga kemampuan dalam melaksanakan prinsip *good governance* dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan termasuk bagaimana mendayagunakan kemanfaatan sumberdaya pembangunan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.
c. Kompetensi Sosial (*Social Competence*), yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya. Kompetensi sosial dapat terlihat di lingkungan internal seperti memotivasi SDM dan atau peran serta masyarakat guna meningkatkan produktivitas kerja, atau yang berkaitan dengan lingkungan eksternal seperti melaksanakan pola kemitraan, kolaborasi dan pengembangan jaringan kerja dengan berbagai lembaga dalam rangka meningkatkan citra dan kinerja organisasi, termasuk bagaimana menunjukkan kepekaan terhadap hak asasi manusia, nilai-nilai sosial budaya dan sikap tanggap terhadap aspirasi dan dinamika masyarakat.
d. Kompetensi intelektual/Strategik (*intellectual / strategic competence*), yaitu kemampuan untuk berpikir secara strategic dengan visi jauh ke depan. Kompetensi intelektual ini meliputi kemampuan merumuskan visi, misi, dan strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasi sebagai bagian integral dari pembangunan Nasional, merumuskan dan memberi masukan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang logis dan sistematis, juga kemampuan dalam hal memahami

paradigma pembangunan yang relevan dalam upaya mewujudkan *good governance* dan mencapai tujuan berbangsa dan bernegara, serta kemampuan dalam menjelaskan kedudukan, tugas, fungsi organisasi instansi dalam hubungannya dengan Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia.

6. Karakteristik Kompetensi

Sumber daya manusia yang berkualitas menjadi indikator utama yang dapat digunakan sebagai acuan atau pembanding untuk menilai sejauh mana mutu SDM dapat dikatakan baik. Dengan adanya standar atau parameter tersebut, organisasi memiliki dasar yang jelas dalam menilai dan menentukan kualitas pribadi setiap sumber daya manusia.

Spencer dan Spencer dalam Emmyah (2009:10) menjelaskan lima karakteristik pembentuk kompetensi, sebagai berikut :

a. Pengetahuan; merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran. Informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu dan pada era tertentu (bidang spesifik). Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
b. Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kejadian. Keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Kemampuan fisik (jasmani) adalah kemampuan untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, kekuatan, dan kecekatan. Sedangkan kemampuan mental berhubungan dengan kemampuan intelektual yang dimiliki individu seperti kemampuan berfikir dan memecahkan masalah.
c. Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. Konsep Diri adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Nilai yang dijunjung tinggi seseorang serta suatu sikap terhadap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan atau

kehidupannya, dan mempengaruhi individu dalam berhubungan dengan orang lain.

d. Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan. Sikap perilaku yang membuat orang untuk berprilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*) kontrol diri (*self-control*), kekuatan melawan ketegangan (*stress-resistance*), dan ketabahan atau daya tahan (*hardiness*)
e. Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Motif adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.

Menurut Spencer dan Spencer dalam Sudarmanto (2014:54) membagi kedalam 6 gugus dimensi kompetensi sebagai berikut :

1. Berorientasi prestasi dan tindakan

   Semangat untuk berprestasi dan untuk mencapai target kerja, perhatian terhadap kualitas dan ketelitian kerja serta proaktif dan memiliki inisiatif untuk mencari informasi terkait dengan pekerjaannya. Para pegawai secara terbuka juga diberikan kesempatan untuk mengembangkan inovasi atau aplikasi pendukung baru guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses kerja guna percepatan dan peningkatan pencapaian target yang telah ditetapkan.

2. Membantu dan melayani orang lain

   Sikap empati yang dimiliki oleh seorang pegawai yang berorientasi pada pelanggan. Pelayanan sebagai modal semangat kita untuk dapat memberikan pelayanan yang memenuhi kepuasan bagi para pemangku kepentingan dan dilaksanakan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman.

3. Kemampuan mempengaruhi dan menciptakan dampak

   Luasnya dampak dan pengaruh yang bisa diciptakan oleh pimpinan dan pegawai , serta kesadaran organisasi yang dimiliki dalam membangun hubungan kerja. Pemimpin unit organisasi juga memiliki peran untuk meningkatkan kemampuan bawahan dengan menjadi *role model,* memberikan instruksi dan arahan kepada para bawahan guna percepatan penyelesaian program kerja.

4. Kemampuan manajerial

   Kemampuan mengembangkan, mengarahkan, memberikan perintah, memimpin kelompok serta kerjasama kelompok. Interaksi sosial yang positif ini jika disinergikan dalam sebuah tim akan memudahkan proses kerja dan koordinasi penyelesaian tugas yang diberikan oleh pimpinan.

5. Kemampuan kognisi

   Kemampuan untuk berpikir analitis, konseptual serta keahlian teknikal/ profesional dan manajerial. Kemampuan untuk menganalisis suatu masalah dapat memunculkan berbagai alternatif penyelesaian atau solusi yang terbaik.

6. Kemampuan efektivitas pribadi

   Kemampuan dalam mengendalikan diri, percaya diri serta fleksibel dan memiliki komitmen organisasi. Pemimpin unit organisasi perlu mengarahkan dan memastikan penerapan program-program perubahan telah berjalan sesuai aturan dengan membuat monitoring dan evaluasi secara berkala.

7. Prinsip Kompetensi

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2013 tentang Pedoman Pengembangan Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah, peningkatan kompetensi aparatur penyelenggara pemerintahan daerah dilaksanakan melalui sistem diklat berbasis kompetensi yang dikembangkan dengan berlandaskan prinsip-prinsip dasar sebagai berikut:

a. Berorientasi pada kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan
b. Mendorong peningkatan kinerja organisasi dan pengembangan karier aparatur
c. Berbasis pada kompetensi kerja penyelenggaraan pemerintahan
d. Tanggung jawab bersama antara aparatur, pemerintah, dan masyarakat
e. Bagian dari pengembangan profesionalisme aparatur secara berkelanjutan
f. Diselenggarakan secara berkeadilan dan tidak diskriminatif

8. Pentingnya Kompetensi

Pada era reformasi dan pelaksanaan otonomi daerah saat ini, keberadaan PNS menempati posisi yang sangat strategis. Tingkat kelancaran dan kualitas penyelenggaraan pemerintahan serta pelayanan publik sangat ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki dan dikuasai oleh para PNS.

PNS dituntut untuk memiliki kompetensi karena berbagai alasan, antara lain:

a. Adanya tugas, fungsi, kewenangan, dan tanggung jawab yang harus dijalankan, terutama dalam memberikan pelayanan publik;

b. Tuntutan penerapan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*);
c. Kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan strategis, baik internal maupun eksternal organisasi, yang berubah secara cepat;
d. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan arus globalisasi yang tidak dapat dibendung;
e. Pelaksanaan otonomi daerah yang menuntut kapasitas aparatur yang semakin profesional.

Kompetensi PNS berkaitan dengan kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap, serta perilaku yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas pokok, fungsi, kewenangan, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu, kualifikasi aparatur pemerintah, khususnya para pemimpin dalam birokrasi publik, harus benar-benar mencerminkan kapasitas yang memadai untuk memenuhi tuntutan tersebut.

Dalam rangka memenuhi kompetensi yang harus dimiliki PNS, Bass (1985:69) berpendapat bahwa hal tersebut dapat diwujudkan melalui kompetensi transformasional yang dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

a. Meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan,
b. Mengarahkan pegawai untuk fokus pada tujuan kelompok dan organisasi, bukan pada kepentingan pribadi,
c. Mengembangkan potensi pegawai secara optimal.

9. Manfaat Kompetensi

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:99) kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi pada umumnya bermanfaat untuk:

a. Pembentukan pekerjaan (*Job Designing*)
   Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan organisasi, besar kecilnya organisasi, tingkat atau level pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha. Sedangkan kompetensi nonteknis/perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.
b. Evaluasi Pekerjaan
   Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan, keterampilan, dan sikap tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.
c. Rekruitmen dan Seleksi
   Pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan persyaratan atau kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon pegawai yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.
d. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi
   Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan kerangka dan fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai atau budaya organisasi serta semangat kerja atau motivasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Kompetensi dapat menjadi fondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi menjadi organisasi yang produktif dan kreatif apabila memiliki pegawai yang berkompetensi unggul.
e. Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya organisasi (*Company Culture*)
   Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya organisasi (*culture*). Pembentukan nilai budaya produktif organisasi akan mudah tercapai apabila pemilihan nilai-nilai budaya organisasi sesuai dengan kompetensi inti organisasi.
f. Pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*)
   Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang akan menopang proses pembelajaran yang berkesinambungan.

g. Penilaian potensi pegawai (*Employee's Assessment*)
   Kerangka dan tindakan kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi atau organisasi menciptakan pengembangan ruang karir bagi pegawai untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Melalui *assessment centre* (pusat penilaian potensi pegawai), penggunaan kompetensi dapat mendorong pengembangan karier yang lebih terpola dan sejalan dengan kebutuhan organisasi.
h. Sistem imbal jasa (*Reward System*) Sistem imbal jasa akan memperkuat dan diperkuat oleh kerangka pekerjaan yang berbasis kompetensi. Artinya, pemberian imbalan jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, kompetensi yang baik akan membantu mengefektifkan sistem imbal jasa yang berlaku dalam organisasi.

10. Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Handoko (2006:122) menyatakan bahwa terdapat sejumlah faktor yang dapat memengaruhi tingkat kecakapan dan kompetensi sumber daya manusia, yaitu:

1. Keyakinan dan Nilai – Nilai
   Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu setiap orang harus berpikir positif tentang dirinya, maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.
2. Keterampilan
   Keterampilan memainkan peran kompetensi. Pengembangan kompetensi secara spesifik berkaitan dengan budaya organisasi dan kompetensi individual
3. Pengalaman
   Pengalaman juga sangat diperlukan dalam kompetensi. Diantaranya dalam mengorganisasi orang, berkomunikasi dihadapan kelompok dan menyelesaikan masalah. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan

kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun.

4. Kepribadian
   Merupakan kompetensi intrinsik individu tentang bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
5. Motivasi
   Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat dirubah. Dengan memberikan dorongan dan apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, serta memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif untuk memotivasi seseorang bawahan.
6. Isu Emosional
   Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.
7. Kemampuan Intelektual
   Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Salah satu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.
8. Budaya Organisasi
   Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan antara lain: praktik rekrutmen dan seleksi pegawai, sistempenghargaan, pengambilan keputusan, filosofi organisasi (visi dan misi organisasi), komitmen pada pelatihan dan pengembangan, dll.

11. Definisi Aparatur Sipil Negara

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia didefinisikan sebagai

> “profesi yang meliputi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja di lingkungan instansi pemerintah. ASN diangkat dan ditugaskan oleh pejabat yang berwenang untuk menjalankan fungsi pemerintahan serta pelayanan kepada masyarakat berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Peran ASN mencakup pelaksanaan kebijakan publik, pelayanan publik, serta sebagai unsur persatuan bangsa”.

Dalam konteks administrasi negara dan pelayanan publik, Aparatur Sipil Negara (ASN) didefinisikan sebagai profesi yang terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja di lembaga pemerintahan, dengan tugas pokok melaksanakan kebijakan pemerintah serta memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, efektif, dan efisien. ASN bukan sekadar pelaksana administratif, tetapi juga pelayan publik yang wajib bertindak independen, netral, dan menjunjung tinggi etika serta nilai profesional dalam penyelenggaraan pemerintahan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

12. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Pegawai

Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebagaimana dikemukakan oleh Winanti dan Budhiningtias (2009:258). Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai dan semakin sesuai dengan tuntutan peran jabatannya, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang kompeten umumnya menunjukkan sikap, perilaku, serta kemauan dan kemampuan kerja yang relatif stabil ketika menghadapi berbagai situasi di lingkungan kerja. Stabilitas ini terbentuk melalui sinergi antara karakter, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual yang membuat mereka mampu menyelesaikan permasalahan dengan cepat, bekerja dengan tenang dan penuh percaya diri, memandang pekerjaan sebagai kewajiban yang dijalankan dengan ketulusan, dan secara terbuka terus meningkatkan kualitas diri melalui pembelajaran.

Kondisi tersebut memberikan dorongan kuat bagi pegawai untuk menyelesaikan tugasnya secara efisien dan efektif, serta secara psikologis menumbuhkan pengalaman kerja yang bermakna dan rasa tanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya. Pada akhirnya, hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai baik dari aspek pekerjaan maupun karakteristik personal.

Kemampuan atau kompetensi seseorang dikatakan tinggi atau baik apabila terbukti melalui kinerjanya. Sebaliknya, kompetensi yang rendah cenderung menghasilkan kinerja yang rendah pula. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh langsung terhadap kinerjanya—semakin tinggi kompetensinya, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan.

13. Pengukuran Kompetensi Pegawai

Pengukuran kompetensi merupakan proses membandingkan antara kompetensi yang dipersyaratkan oleh suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai atau pemangku jabatan. Definisi tersebut menegaskan bahwa penilaian kompetensi perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian pegawai terhadap standar kompetensi yang telah ditetapkan, sehingga dapat ditentukan apakah pegawai tersebut dinilai kompeten atau tidak dalam melaksanakan tugas atau jabatan yang diembannya.

Terdapat berbagai metode yang dapat digunakan untuk menilai kompetensi, dan salah satu yang paling banyak diterapkan oleh organisasi saat ini adalah *assessment center*. Secara sederhana,

assessment center merupakan suatu prosedur yang dirancang untuk mengukur tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*knowledge, skills, and ability*) melalui beragam teknik penilaian. Dengan demikian, assessment center dapat dipahami sebagai metode evaluasi yang terstandar untuk menilai potensi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, baik yang sedang dijalankan maupun yang akan diemban di masa mendatang.

Metode ini memiliki karakteristik utama berupa penggunaan berbagai dimensi, kriteria, atau kompetensi, disertai beragam alat ukur. Proses penilaian dilakukan secara bersamaan terhadap sejumlah peserta yang dinilai (*asese/assess-ee*) dan melibatkan lebih dari satu asesor sebagai penilai.

Dengan karakteristik tersebut, metode *assessment center* dinilai memiliki tingkat validitas yang lebih tinggi dibandingkan berbagai metode penilaian lainnya, seperti psikotes, wawancara, tes pengetahuan kerja, penilaian berdasarkan senioritas, dan sebagainya.

Secara umum, perangkat pengukuran kompetensi terdiri atas dua jenis, yakni alat utama dan alat tambahan. Alat utama merupakan instrumen yang wajib digunakan dalam pelaksanaan *assessment center*, sedangkan alat tambahan berfungsi untuk menggali kompetensi tertentu yang lebih spesifik.

a) Tes Psikometri

Instrumen ini merupakan alat ukur potensi kognitif seseorang yang dikembangkan melalui metode konstruksi tes

secara statistik, telah melalui uji validitas dan reliabilitas, serta memiliki norma pengukuran yang sudah dibakukan. Secara umum, alat tersebut menilai tiga aspek utama dalam ranah kognitif, yaitu penalaran numerik, penalaran verbal, dan penalaran abstrak.

Hasil dari tes psikometrik ini menunjukkan tingkat potensi kognitif seseorang secara normatif dibandingkan dengan kelompok normanya. Temuan tersebut selanjutnya memberikan dukungan terhadap penilaian berbagai kompetensi, seperti kemampuan berpikir analitis, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, dan kompetensi terkait lainnya.

b) Simulasi

Komponen paling fundamental dalam assessment center adalah penggunaan simulasi. Melalui simulasi, peserta diharapkan menampilkan perilaku-perilaku yang dapat diamati, dicatat, diklasifikasikan, dan dinilai berdasarkan model kompetensi yang digunakan sebagai standar. Agar dapat berfungsi secara optimal, simulasi dalam assessment center harus memenuhi karakteristik atau spesifikasi tertentu sehingga mampu memunculkan perilaku yang relevan.

Jenis simulasi yang umum digunakan dalam assessment center meliputi simulasi individual, seperti in-basket exercise/in-tray, serta simulasi kelompok berupa diskusi kelompok.

c) *Self preference*

Alat tes ini mengungkap preferensi pribadi seseorang dalam merespons situasi kerja, kondisi sosial tertentu, motivasi, gaya bekerja, serta berbagai karakteristik kepribadian lainnya. Bentuk tes ini biasanya berupa kumpulan pernyataan yang harus dipilih oleh asesi, dan hasilnya umumnya berfungsi sebagai informasi pendukung (secondary) dibandingkan temuan yang muncul secara faktual melalui simulasi.

Output dari tes ini berkaitan dengan kelompok kompetensi yang mencerminkan kemampuan pengelolaan diri (managing oneself) serta kompetensi dalam mengelola orang lain (managing people), seperti empati, fleksibilitas, integritas, kerja sama, dan lain-lain.

d) Wawancara

Wawancara yang digunakan dalam assessment center bukanlah wawancara biasa, melainkan wawancara terstruktur yang berlandaskan indikator perilaku yang telah ditetapkan untuk setiap kompetensi.

Asesor perlu membangun pendekatan yang membuat asesi merasa nyaman, sekaligus menjelaskan bahwa proses wawancara akan berlangsung sekitar 1 hingga 1,5 jam. Selama wawancara, seluruh percakapan direkam menggunakan alat perekam untuk memastikan setiap informasi yang disampaikan

asesi terdokumentasi secara lengkap, sehingga dapat membantu asesor dalam melakukan analisis hasil wawancara.

14. Kompetensi ASN

Standar Kompetensi Jabatan ASN menurut Permenpan RB No. 38/2017 adalah “Deskripsi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatannya”. Dalam Permenpan ini kompetensi ASN dibagi ke dalam tiga kelompok utama:

a) Kompetensi Teknis. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan.
b) Kompetensi Manejerial. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
c) Kompetensi Sosial Kultural. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat yang majemuk – misalnya memahami nilai budaya, etika, wawasan kebangsaan, serta kemampuan hubungan antar-individu/kelompok.

Dalam Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017 juga menjelaskan struktur standar kompetensi jabatan ASN yang terdiri dari tiga struktur sistematis yaitu

a) Identitas Jabatan meliputi nama jabatan, uraian/ihtisar jabatan, kode jabatan.
b) Kompetensi Jabatan meliputi ketiga jenis kompetensi di atas: teknis, manajerial, sosial kultural.
c) Persyaratan Jabatan seperti pangkat, pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja.

Ketiga struktur ini menjadi dasar penilaian kinerja, seleksi, pengembangan karier, serta penempatan ASN di berbagai jenis jabatan.

Adapun tujuan dari standar kompetensi yang diatur dalam Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017 ini adalah untuk mewujudkan *birokrasi profesional* dan *berdaya saing tinggi* melalui pendekatan berbasis kompetensi, menjadi pedoman dalam manajemen ASN seperti perekrutan, promosi, penilaian kinerja, serta pengembangan SDM, dan mendukung Sistem Merit dalam manajemen ASN berdasarkan kompetensi dan kinerja, bukan hubungan pribadi/politis.

15. Cara Meningkatkan Kompetensi ASN

Reformasi birokrasi bertujuan untuk membangun kepercayaan publik serta menghapus citra negatif yang melekat pada birokrasi pemerintahan. Visinya adalah terwujudnya aparatur negara yang profesional serta pemerintahan yang menerapkan prinsip *good governance*. Misi reformasi birokrasi mencakup perubahan pola pikir,

budaya kerja, dan sistem tata kelola pemerintahan. Sasaran yang ingin dicapai melalui reformasi birokrasi adalah terbentuknya birokrasi yang bersih, efektif, efisien, produktif, transparan, dan terdesentralisasi.

Perubahan pola pikir PNS diarahkan dari sikap ingin dilayani menjadi figur pelayan masyarakat (pamong) yang memberikan kenyamanan bagi publik. Pola budaya kerja yang sebelumnya cenderung santai, kurang bersemangat, dan tidak disiplin diubah menjadi budaya kerja yang penuh dedikasi, bersemangat, inovatif, kreatif, serta berdisiplin tinggi. Sementara itu, sistem tata kelola pemerintahan yang awalnya sangat birokratis ditransformasikan menuju model pemerintahan yang lebih berorientasi bisnis atau kewirausahaan.

Dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi dan meningkatkan kompetensi PNS, berbagai langkah strategis perlu ditempuh melalui :

1. Melakukan penataan ulang kelembagaan/organisasi, Sumber Daya Manusia Aparatur, serta tata laksana pemerintahan melalui penyesuaian ukuran organisasi yang selaras dengan tujuan, urgensi, serta visi dan misi yang diemban.
2. Meningkatkan kapasitas dan kapabilitas birokrat (PNS) dalam merumuskan kebijakan, memberikan pelayanan, serta memberdayakan masyarakat. Upaya peningkatan kapasitas, kapabilitas, atau kompetensi PNS dilakukan melalui:
    1) Pendidikan Formal;
    2) Pendidikan dan Pelatihan Jabatan yang dipersyaratkan;

3) Pendidikan dan Pelatihan Fungsional bagi PNS yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan fungsional;
4) Pendidikan dan Pelatihan Teknis untuk memenuhi kebutuhan keahlian para PNS di bidang teknis tertentu;
5) Pemberian kemampuan melalui pengalaman (*Tour of duty*) para PNS.

3. Penyempurnaan tata kelola pemerintahan dan layanan publik melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi secara maksimal. Saat ini hampir seluruh instansi atau perangkat daerah telah memiliki situs web, sehingga berbagai informasi maupun kebijakan dapat diakses secara mudah oleh masyarakat.
4. Pembenahan sistem penghargaan dan sanksi. Pemberian reward dilakukan dengan prinsip equal work for equal pay, yaitu imbalan yang sepadan dengan posisi dan tanggung jawab dalam organisasi. Sementara itu, penjatuhan sanksi bagi pelanggaran dilaksanakan sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS. Selain itu, penguatan etika dan moral pegawai berpedoman pada PP Nomor 42 Tahun 2004 mengenai Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik PNS, serta diikuti dengan peningkatan mekanisme pengawasan, baik internal, eksternal, maupun melalui partisipasi masyarakat.

B. Definisi Konsep

Kompetensi pegawai adalah seperangkat kemampuan dan ciri yang melekat pada seorang PNS, berupa pengetahuan, keterampilan, serta perilaku kerja yang dibutuhkan dalam menjalankan fungsi

jabatannya, sehingga ia mampu melaksanakan tugas secara profesional, efektif, dan efisien.

1. Berorientasi prestasi dan tindakan

   Kemampuan untuk menjaga komitmen pribadi yang kuat dalam menuntaskan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, mampu secara terstruktur mengenali potensi risiko dan menyelesaikan permasalahan, serta memiliki kecakapan dalam mengelola perencanaan dan memperkirakan hasil yang akan dicapai.

2. Membantu dan melayani orang lain

   Kemampuan menjalankan tugas pemerintahan dan memenuhi kebutuhan layanan publik secara profesional dan transparan, berpedoman pada standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak membedakan perlakuan, serta bebas dari pengaruh kepentingan pribadi, kelompok, maupun golongan tertentu.

3. Kemampuan mempengaruhi dan menciptakan dampak

   Kemampuan untuk memperluas wawasan dan memperbaiki keterampilan pribadi, serta mendorong orang lain agar turut mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan serta kemampuan mereka.

4. Kemampuan manajerial

   Kemampuan manajerial merupakan kapasitas untuk mengelola, mengoordinasikan, dan mengarahkan bawahan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

5. Kemampuan kognisi

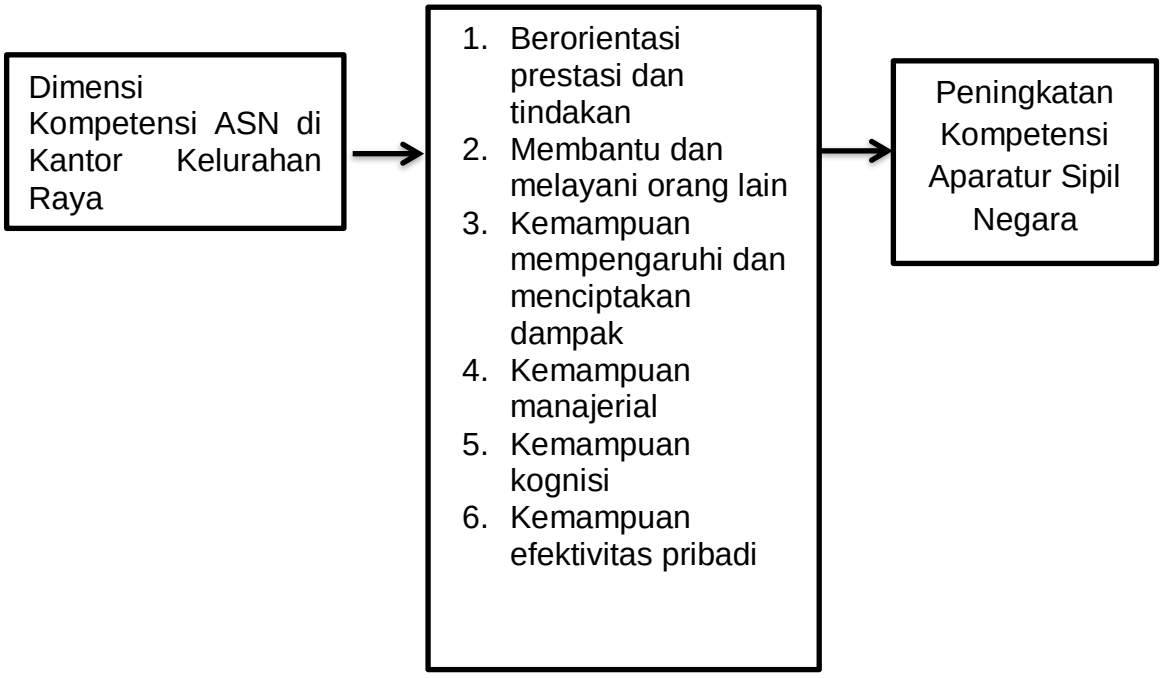
Kemampuan menyampaikan pemikiran dan ide secara terang, terstruktur, serta didukung oleh alasan yang logis melalui cara yang tepat, baik secara verbal maupun tulisan.

6. Kemampuan efektivitas pribadi

   Kemampuan beradaptasi dengan kondisi baru atau yang mengalami perubahan tanpa terpaku pada cara kerja lama, mengambil langkah untuk mendukung serta menerapkan inisiatif perubahan, memimpin proses transformasi, dan menunjukkan tanggung jawab pribadi agar perubahan dapat terlaksana dengan baik dan efektif.

C. Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 1
Model Penelitian



Sumber : Spencer dan Spencer dalam Sudarmanto (2014)