

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH**

#### **2.1. Manajemen**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen memiliki cakupan makna yang luas. Istilah ini dapat dipahami sebagai proses, seni, maupun ilmu. Secara umum, manajemen merupakan rangkaian kegiatan pengorganisasian atau pengaturan sumber daya secara efektif, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya, disertai pengendalian agar tujuan kegiatan atau organisasi dapat tercapai. Dalam praktiknya, pengorganisasian dalam manajemen dijalankan melalui struktur dan prosedur yang jelas sehingga membantu organisasi dalam mengambil keputusan serta menetapkan kebijakan yang tepat, efektif, dan efisien.

Manullang (2018:2) menyatakan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, serta pengawasan terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu, Hutahean (2018:3) menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang terdiri atas kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atau pengawasan yang dilakukan agar tujuan dapat dicapai secara efisien dan efektif. Sejalan dengan pendapat tersebut, Krisnandi et.al (2019:4) memaknai manajemen sebagai seni dan/atau proses untuk merencanakan,

mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi berbagai sumber daya demi mencapai tujuan tertentu.

Ghosh (2021:2) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses atau cara sistematis dalam melakukan berbagai hal. Dalam proses tersebut terdapat empat fungsi utama manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Kotler & Armstrong (2021:12) menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses merancang dan memelihara suatu lingkungan kerja di mana individu yang bekerja sama dalam kelompok dapat mencapai tujuan yang dipilih secara efisien. Selanjutnya, Bright et.al (2021:18) menyebutkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas karyawan, yang dipadukan dengan penggunaan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai pada organisasi publik/layanan akan lebih efektif ketika organisasi mengelola budaya kerja yang mendukung, karena budaya organisasi membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja yang pada akhirnya memengaruhi produktivitas dan capaian kinerja. (Sukmara, 2023)

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni yang mencakup serangkaian proses untuk memanfaatkan sumber daya organisasi atau kelompok secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaannya, manajemen membutuhkan sejumlah sarana yang dikenal sebagai unsur-unsur manajemen atau “*The Six M in*

*Management*". Menurut Terry yang diterjemahkan oleh Ticoalu (2019:9), unsur-unsur tersebut meliputi:

1. *Man* (Manusia)

Manusia memegang peran utama dalam organisasi karena menjadi pihak yang menetapkan tujuan sekaligus pelaksana berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut.

2. *Money* (Uang)

Uang berkaitan dengan aspek pendanaan atau keuangan. Tanpa dukungan keuangan yang cukup, kegiatan organisasi tidak dapat berjalan dengan baik. Keuangan mencakup anggaran, pembayaran upah atau gaji, serta pendapatan organisasi.

3. *Materials* (Barang/Perlengkapan)

Unsur ini penting karena manusia membutuhkan bahan dan perlengkapan untuk menjalankan pekerjaan. Oleh sebab itu, organisasi perlu menyiapkan material yang diperlukan agar kegiatan dapat berlangsung.

4. *Machine* (Mesin)

Mesin mencakup peralatan dan teknologi yang digunakan untuk membantu proses operasi dalam menghasilkan barang maupun jasa. Keberadaan mesin memberikan kemudahan dalam kegiatan usaha, sehingga perannya di era modern sangat signifikan.

### 5. *Method* (Metode)

Metode adalah cara atau prosedur kerja yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu. Ketepatan metode berpengaruh besar terhadap kelancaran proses manajemen dalam organisasi.

### 6. *Market* (Pasar)

Market merujuk pada pasar yang menjadi tujuan pemasaran produk barang atau jasa. Pasar penting karena hasil produksi perlu dipasarkan agar dapat menghasilkan pendapatan, sehingga unsur ini tidak dapat diabaikan.

## 2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi manajemen berperan penting dalam menjalankan berbagai aktivitas di perusahaan maupun organisasi. Fungsi-fungsi tersebut menjadi dasar dalam pelaksanaan kegiatan bisnis. Menurut Terry yang diterjemahkan oleh Ticoalu (2019:156), terdapat empat fungsi utama manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Uraian masing-masing fungsi adalah sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan mengenai kegiatan yang akan dilakukan. Perencanaan menjadi langkah dasar dalam menentukan tujuan serta merumuskan cara untuk mencapainya. Melalui perencanaan, organisasi berupaya meningkatkan efektivitasnya sebagai suatu sistem agar selaras dengan tujuan yang ingin diwujudkan.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses pembagian serta pendistribusian pekerjaan dan tugas, sekaligus mengoordinasikan seluruh kegiatan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara terarah.

## 3. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan merupakan proses memberikan dorongan dan motivasi kerja kepada bawahan agar mampu bekerja dengan kesadaran dan kemauan yang baik dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan ekonomis. Dalam fungsi ini, manajemen berupaya merealisasikan tujuan organisasi melalui penerapan metode dan kebijakan yang tepat, serta mendorong anggota organisasi agar bersedia melaksanakan tindakan sesuai yang diharapkan.

## 4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah fungsi manajemen yang dilakukan melalui penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan dan, bila diperlukan, melakukan koreksi agar aktivitas yang dijalankan tetap berada pada jalur yang benar. Melalui controlling, atasan melakukan pemeriksaan, membandingkan hasil pelaksanaan dengan rencana yang telah ditetapkan, serta memastikan kegiatan berjalan sesuai tujuan awal.

Selain itu, Supomo & Nurhayati (2018:4) mengemukakan bahwa dalam menjalankan aktivitasnya, perusahaan umumnya terbagi dalam empat bidang manajemen, yaitu:

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

Manajemen SDM merupakan ilmu dan seni yang mengatur peran tenaga kerja dalam organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan.

### 2. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran berfokus pada pengelolaan kegiatan untuk mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menentukan cara memenuhinya. Selain itu, pemasaran menekankan upaya penjualan produk atau jasa agar hasil penjualan dapat dicapai secara optimal.

### 3. Manajemen Operasional

Manajemen operasional mencakup kegiatan pengelolaan proses produksi untuk menghasilkan produk sesuai standar dan kebutuhan konsumen. Bidang ini menitikberatkan efisiensi proses, mulai dari penentuan lokasi produksi hingga output akhir yang dihasilkan.

### 4. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan berfokus pada pengelolaan sumber dana agar aktivitas bisnis dapat berjalan secara ekonomis, yang umumnya diukur melalui tingkat keuntungan (*profit*). Tugasnya meliputi perencanaan sumber pembiayaan serta pengalokasian modal secara tepat untuk mendukung kegiatan bisnis.

## **2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi pada dasarnya berupaya untuk mencapai tujuan tertentu melalui pengelolaan berbagai sumber daya yang dimilikinya. Di antara sumber daya tersebut, manusia memegang peranan paling strategis karena menjadi penggerak seluruh aktivitas organisasi. Oleh sebab itu, diperlukan suatu pendekatan manajerial yang mampu memastikan potensi individu dalam organisasi dapat dioptimalkan secara efektif dan efisien. Pendekatan tersebut dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Menurut Frasch, Shuck, dan Alagaraja (2010), *human resource management* (HRM) merupakan proses yang mencakup perekrutan, pelatihan, pemberian kompensasi, pengembangan kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja, serta penyusunan strategi untuk mempertahankan karyawan yang kompeten. Definisi ini menekankan bahwa fungsi MSDM tidak berhenti pada tahap rekrutmen saja, tetapi berlanjut hingga pembentukan sistem yang mendukung keberlangsungan kinerja sumber daya manusia di dalam organisasi.

Lingkungan kerja (fisik maupun nonfisik) berperan sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai; ketika kondisi kerja nyaman dan dukungan sarana-prasarana memadai, kinerja pegawai cenderung meningkat secara signifikan. (Budianto & Katini, 2017)

Menurut Gary Dessler (2018:4), human resource management (manajemen sumber daya manusia) adalah suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan dalam lingkungan kerja. Berdasarkan definisi tersebut, maka pengertian manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Proses memperoleh tenaga kerja, yaitu tahap awal dalam MSDM yang mencakup perencanaan kebutuhan tenaga kerja, perekrutan, dan seleksi calon karyawan agar diperoleh individu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- b. Proses pelatihan dan pengembangan, yang bertujuan meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif serta beradaptasi dengan perkembangan organisasi dan teknologi.
- c. Proses penilaian kinerja, yaitu kegiatan mengevaluasi hasil kerja karyawan untuk mengetahui tingkat pencapaian terhadap standar yang telah ditetapkan, sekaligus menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial seperti promosi, mutasi, atau pelatihan lanjutan.
- d. Pemberian kompensasi, baik dalam bentuk finansial (gaji, tunjangan, bonus) maupun non-finansial (pengakuan, penghargaan, kesempatan pengembangan), sebagai bentuk balas jasa atas

kontribusi dan kinerja yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi.

- e. Perhatian terhadap hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan, yang mencakup upaya menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan adil, serta membangun hubungan harmonis antara manajemen dan karyawan agar tercipta produktivitas dan loyalitas yang tinggi.

Sementara itu, Dessler (2018) menjelaskan bahwa MSDM merupakan suatu proses yang melibatkan kegiatan memperoleh, melatih, menilai, serta memberi kompensasi kepada karyawan. Selain itu, MSDM juga berperan dalam mengelola hubungan kerja, menjamin keselamatan dan kesehatan kerja, serta memastikan adanya keadilan dalam lingkungan organisasi. Pandangan ini menunjukkan bahwa dimensi MSDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mengandung aspek sosial dan etika yang harus dijaga demi menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Kiggundu (2018) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses pengembangan dan pemanfaatan personel guna mencapai tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, bahkan hingga pada level nasional dan internasional. Definisi ini memperluas cakupan MSDM dari sekadar fungsi internal organisasi menjadi bagian integral dari pembangunan sosial dan ekonomi yang lebih luas. Artinya, efektivitas

MSDM dalam suatu organisasi turut berkontribusi pada kemajuan komunitas dan bangsa.

Manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai upaya sistematis untuk memanfaatkan kemampuan, keterampilan, dan motivasi individu agar selaras dengan kebutuhan organisasi. Proses ini mencakup kegiatan perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hingga pengakhiran hubungan kerja (Mathis & Jackson, 2017). Dengan demikian, MSDM tidak hanya berfokus pada pengelolaan administratif karyawan, melainkan juga pada pengembangan potensi dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Secara konseptual, MSDM berfungsi untuk menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan individu. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan dalam mengelola sumber daya manusianya secara efektif. Artinya, MSDM menjadi jembatan yang menghubungkan kepentingan manajerial dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bidang manajemen yang berfokus pada pengaturan, pengembangan, dan pemberdayaan tenaga kerja agar dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, MSDM berperan sebagai sistem integral yang

mengatur hubungan timbal balik antara organisasi dan manusia sebagai unsur utama di dalamnya.

### **2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat strategis dalam memastikan seluruh elemen organisasi dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks pengelolaan organisasi modern, fungsi MSDM tidak hanya berfokus pada pengaturan administrasi tenaga kerja, tetapi juga melibatkan upaya untuk membangun sistem kerja yang berorientasi pada pengembangan manusia secara menyeluruh. Hal ini didasari pada pandangan bahwa sumber daya manusia merupakan aset utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Fungsi MSDM berkembang seiring dengan perubahan paradigma manajemen yang menempatkan manusia bukan sekadar faktor produksi, melainkan sebagai mitra strategis organisasi. Oleh karena itu, peran MSDM saat ini tidak lagi terbatas pada kegiatan operasional seperti perekrutan dan penggajian, melainkan mencakup pengembangan potensi, peningkatan kompetensi, serta penciptaan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan organisasi. Melalui fungsi-fungsi ini, MSDM berupaya menciptakan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kepuasan individu karyawan, sehingga keduanya dapat saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama.

Kompetensi pegawai menjadi salah satu penentu penting dalam peningkatan kinerja; kompetensi yang memadai akan memperkuat

kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efektif, dan biasanya semakin optimal ketika didukung motivasi serta disiplin kerja. (Sukmara, Yudistira, & Bastaman, 2025)

Berbagai ahli telah mengemukakan pandangan tentang fungsi manajemen sumber daya manusia. Salah satu pendapat yang komprehensif dikemukakan oleh Cherrington (2017:51), yang menjelaskan fungsi MSDM secara sistematis meliputi tujuh aspek utama yang menjadi inti pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi. Menurut Cherrington (2017:51), fungsi utama dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) mencakup berbagai aktivitas yang saling berkaitan dalam upaya mengelola tenaga kerja secara efektif. Fungsi-fungsi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### *1. Staffing atau Employment*

Fungsi ini mencakup tiga kegiatan utama, yaitu perencanaan, perekrutan, dan seleksi tenaga kerja. Pada tahap perencanaan, manajer bertanggung jawab untuk memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia sesuai perkembangan organisasi. Seiring meningkatnya kompleksitas perusahaan, manajer semakin bergantung pada departemen sumber daya manusia untuk memperoleh informasi mengenai jumlah, komposisi, dan keterampilan tenaga kerja yang tersedia. Proses perekrutan umumnya dilaksanakan oleh departemen sumber daya manusia, namun departemen lain tetap berperan penting melalui penyusunan uraian dan spesifikasi jabatan yang membantu dalam menarik calon

yang sesuai. Pada tahap seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes kompetensi, serta pemeriksaan latar belakang pelamar. Tanggung jawab ini menjadi semakin penting karena terkait dengan aturan hukum ketenagakerjaan dan prinsip kesetaraan kesempatan kerja yang berlaku.

## 2. *Performance Evaluation* (Penilaian Kinerja)

Penilaian kinerja merupakan tanggung jawab bersama antara manajer dan departemen sumber daya manusia. Manajer memiliki peran utama dalam menilai kinerja bawahannya, sedangkan departemen sumber daya manusia berperan dalam merancang sistem penilaian yang efektif serta memastikan pelaksanaannya di seluruh unit organisasi. Selain itu, departemen sumber daya manusia juga perlu memberikan pelatihan kepada manajer mengenai cara menetapkan standar kerja dan melakukan penilaian yang objektif agar hasil evaluasi dapat dipertanggungjawabkan.

## 3. *Compensation* (Kompensasi)

Dalam aspek kompensasi, diperlukan koordinasi yang erat antara manajemen lini dan departemen sumber daya manusia. Para manajer bertanggung jawab terhadap keputusan kenaikan gaji berdasarkan kinerja, sementara departemen sumber daya manusia mengatur struktur dan kebijakan penggajian agar adil dan kompetitif. Bentuk kompensasi mencakup gaji, bonus, insentif, serta pembagian

keuntungan, sedangkan manfaat tambahan meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan fasilitas lainnya. Departemen sumber daya manusia harus memastikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan bersifat adil, sesuai peraturan perundangan (seperti upah minimum regional), serta mampu memotivasi karyawan.

#### 4. *Training and Development* (Pelatihan dan Pengembangan)

Departemen sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan kompetensi dan kapasitas kerja seluruh karyawan. Tugas utamanya meliputi membantu manajer dalam menjadi pembimbing dan mentor yang baik, merancang program pelatihan dan pengembangan yang efektif, serta memastikan bahwa program tersebut sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pelatihan mencakup program orientasi bagi karyawan baru dan pengembangan keterampilan bagi karyawan lama. Selain itu, departemen sumber daya manusia juga bertanggung jawab untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan dan membantu dalam proses penyesuaian ketika terjadi perubahan struktur organisasi atau pemutusan hubungan kerja.

#### 5. *Employee Relations* (Hubungan Karyawan)

Dalam organisasi yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia bertugas sebagai mediator dan negosiator dalam

perundingan perjanjian kerja bersama serta dalam menyelesaikan konflik hubungan industrial. Departemen ini juga berperan dalam membantu manajer memahami dan menerapkan isi kesepakatan kerja tersebut. Sementara dalam organisasi tanpa serikat pekerja, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan memastikan karyawan diperlakukan secara adil, kebutuhan mereka terpenuhi, dan keluhan ditangani dengan baik. Fungsi ini juga mencakup pemeliharaan disiplin kerja dan pencegahan praktik tidak sehat seperti mogok atau demonstrasi yang merugikan organisasi.

#### 6. *Safety and Health* (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

Setiap organisasi wajib memiliki sistem dan program keselamatan kerja yang bertujuan untuk mencegah kecelakaan serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam memberikan pelatihan keselamatan kerja, mengidentifikasi potensi bahaya di tempat kerja, memperbaiki kondisi kerja yang tidak aman, serta melaporkan setiap kecelakaan yang terjadi. Program keselamatan kerja yang efektif akan berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

#### 7. *Personnel Research* (Riset Kepegawaian)

Fungsi ini berkaitan dengan penelitian dan analisis terhadap permasalahan sumber daya manusia di dalam organisasi.

Departemen sumber daya manusia melakukan evaluasi terhadap hal-hal seperti tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, kepuasan kerja, serta efektivitas proses rekrutmen dan seleksi. Melalui riset ini, perusahaan dapat memperoleh data untuk menilai kebijakan yang ada serta menentukan apakah diperlukan perbaikan atau pembaruan. Dengan demikian, riset kepegawaian menjadi alat penting dalam pengambilan keputusan berbasis data (evidence-based HR management).

Setelah menelaah fungsi-fungsi yang dijelaskan oleh Cherrington, dapat dipahami bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan proses yang menyeluruh dan terintegrasi. Setiap fungsi memiliki peran penting dan saling melengkapi dalam menciptakan efektivitas organisasi. Fungsi staffing, misalnya, berfokus pada perencanaan dan pengadaan tenaga kerja yang kompeten; sedangkan fungsi training and development menitikberatkan pada peningkatan kemampuan dan penyesuaian terhadap perubahan organisasi.

Fungsi *performance evaluation* dan *compensation* menjadi instrumen evaluatif yang membantu organisasi mengenali potensi dan memberikan penghargaan yang layak kepada karyawan. Sementara itu, *employee relations*, *safety and health*, serta *personnel research* berperan dalam menjaga stabilitas, kenyamanan, dan keberlanjutan hubungan kerja yang sehat di dalam organisasi. Dengan demikian, fungsi-fungsi tersebut membentuk satu kesatuan sistem yang tidak hanya berorientasi pada

pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada kesejahteraan individu di dalamnya.

Secara konseptual, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagaimana diuraikan oleh Cherrington menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan manusia tidak dapat dicapai melalui pendekatan parsial. MSDM harus dipandang sebagai suatu sistem yang menyatukan aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dalam satu kerangka strategis. Dengan pendekatan tersebut, organisasi tidak hanya mampu mempertahankan kinerja dan produktivitas, tetapi juga menumbuhkan budaya kerja yang berkeadilan, adaptif, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, fungsi manajemen sumber daya manusia memiliki signifikansi ganda, yaitu sebagai fungsi manajerial yang menjamin operasional organisasi berjalan efektif, dan sebagai fungsi sosial yang memperhatikan kesejahteraan serta motivasi individu di dalamnya. Keduanya menjadi dasar penting bagi terciptanya organisasi yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada nilai-nilai kemanusiaan yang mendukung keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

### **2.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.**

Dalam setiap organisasi, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memegang peranan sentral dalam memastikan bahwa seluruh potensi tenaga kerja dapat dimanfaatkan secara optimal. Keberadaan fungsi MSDM tidak hanya berkaitan dengan kegiatan administratif semata, tetapi juga dengan arah strategis organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, penentuan tujuan

manajemen sumber daya manusia menjadi aspek fundamental yang harus dirumuskan secara cermat.

Namun demikian, merumuskan tujuan MSDM secara tepat bukanlah hal yang mudah. Setiap organisasi memiliki karakteristik, kebutuhan, dan tingkat perkembangan yang berbeda, sehingga tujuan pengelolaan sumber daya manusia juga akan beragam. Perusahaan yang sedang bertumbuh mungkin berfokus pada rekrutmen dan pelatihan, sedangkan organisasi yang telah mapan lebih menekankan pada peningkatan kinerja, kesejahteraan, serta pengembangan karier karyawan. Dengan demikian, tujuan MSDM bersifat dinamis dan kontekstual, menyesuaikan dengan fase perkembangan. Menurut Cushway (2008:8-9), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pemekerjaan secara legal.
- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur Sumber Daya Manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 3) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi Sumber Daya Manusia.

- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- 5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen Sumber Daya Manusia.

Tujuan-tujuan yang diuraikan oleh Cushway memperlihatkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga pada penciptaan sistem manajemen yang berkelanjutan. MSDM berfungsi sebagai penggerak utama yang memastikan bahwa kebijakan dan prosedur organisasi mampu mendukung pencapaian tujuan strategis. Melalui fungsi ini, departemen sumber daya manusia berperan memberikan pertimbangan kebijakan, memfasilitasi komunikasi internal, serta menjaga nilai dan standar etika organisasi.

Selain itu, tujuan MSDM juga menegaskan pentingnya peran kolaboratif antara departemen sumber daya manusia dan manajer lini. Kedua pihak harus bekerja sama dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung peningkatan kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Tujuan ini tidak hanya berorientasi pada hasil akhir berupa produktivitas, tetapi juga pada proses pembentukan budaya kerja yang positif, inklusif, dan berkeadilan.

Manajemen Sumber Daya Manusia juga berfungsi untuk mengantisipasi dan mengelola krisis yang mungkin timbul dalam hubungan antarpegawai maupun antara pegawai dengan manajemen. Dengan adanya sistem komunikasi yang baik dan kejelasan kebijakan, konflik internal dapat diminimalisir, sehingga stabilitas organisasi tetap terjaga. Di sisi lain, pemeliharaan nilai dan standar organisasi menjadi pilar penting agar seluruh anggota organisasi memiliki panduan moral dan profesional dalam bekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia bukan sekadar untuk mengatur tenaga kerja, tetapi lebih luas lagi untuk membangun keselarasan antara kepentingan organisasi dan kebutuhan individu. Melalui pencapaian tujuan tersebut, organisasi diharapkan mampu mewujudkan efektivitas operasional, loyalitas karyawan, serta daya saing berkelanjutan di tengah perubahan lingkungan yang terus berkembang.

## **2.3. Kompetensi**

### **2.3.1 Pengertian Kompetensi**

Dalam manajemen sumber daya manusia, kompetensi menjadi konsep fundamental yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan individu maupun organisasi. Kompetensi tidak hanya menggambarkan apa yang diketahui seseorang, tetapi juga bagaimana seseorang mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan tersebut dalam konteks pekerjaan secara efektif. Dengan kata lain, kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), dan perilaku (attitude) yang

secara langsung memengaruhi kinerja seseorang di tempat kerja (Hutapea & Thoha, 2008:28).

Menurut Spencer (dalam Nia Kusuma, 2017:83), *“competence is defined as the underlying characteristic of a person with regard to the effectiveness of the performance of an individual who has a causal relationship or as a cause-effect that is used as a benchmark, effective and superior performance in the workplace or in certain situations”*.

Definisi tersebut menegaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang melekat pada diri seseorang dan berperan sebagai penyebab (causal factor) yang menentukan keberhasilan kinerja. Artinya, kompetensi bukan sekadar kemampuan yang tampak, melainkan juga mencakup aspek psikologis internal seperti motif, sifat kepribadian, dan nilai yang mendorong seseorang untuk bertindak efektif dalam situasi tertentu.

Selanjutnya, Dessler (2018:183) menyatakan bahwa *“competence is defined as the characteristics of a person who can be demonstrated, which includes knowledge, skills and behaviors that can produce performance and achievement.”*

Pendapat ini menyoroti dimensi yang dapat diamati dari kompetensi, yakni kemampuan seseorang untuk menampilkan perilaku kerja yang produktif dan menghasilkan pencapaian nyata. Dengan demikian, kompetensi tidak hanya bersifat potensial, tetapi harus dapat dibuktikan melalui tindakan dan hasil kerja. Pandangan ini sejalan dengan konsep behavioral competence, yaitu kemampuan yang tercermin dari perilaku yang secara konsisten mengarah pada kinerja unggul (Boyatzis, 1982:21). Sementara itu, Rychen

dan Salganik (2019:16) menjelaskan bahwa competence is an ability that can be fulfilled in carrying out certain tasks in the organization.

Definisi ini menekankan bahwa kompetensi berhubungan langsung dengan kemampuan individu dalam menjalankan tugas-tugas spesifik di lingkungan organisasi. Artinya, kompetensi memiliki dimensi kontekstual tergantung pada peran, tanggung jawab, dan tuntutan pekerjaan yang diemban seseorang.

Selain ketiga pandangan tersebut, Spencer dan Spencer (1993:9) mengemukakan bahwa kompetensi dapat dikategorikan menjadi dua jenis, yaitu kompetensi ambang batas (*threshold competencies*) yang merupakan kemampuan minimum yang harus dimiliki untuk melaksanakan pekerjaan, dan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*) yang membedakan antara kinerja rata-rata dan kinerja unggul. Pembagian ini memperjelas bahwa kompetensi memiliki hierarki, dan organisasi perlu mengidentifikasi kompetensi kunci yang mendukung keunggulan kompetitif.

Pendapat lain, Wibowo (2016:271) menegaskan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar yang dapat diprediksi dan digunakan untuk menilai sejauh mana seseorang mampu melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga meliputi nilai-nilai pribadi, motivasi, serta sikap mental yang menjadi dasar perilaku kerja seseorang. Dengan demikian, kompetensi menjadi alat penting dalam proses pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari rekrutmen, pelatihan, hingga penilaian kinerja.

Dari berbagai pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi mencerminkan integrasi antara aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik yang memungkinkan seseorang bekerja secara efektif dalam situasi tertentu. Kompetensi juga berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai kesesuaian antara individu dan pekerjaan (*person job fit*), sehingga organisasi dapat menempatkan tenaga kerja secara optimal sesuai kemampuan dan potensi yang dimilikinya.

Dengan demikian, kompetensi dapat diartikan sebagai karakteristik yang melekat pada individu berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang digunakan untuk mencapai efektivitas kinerja dan hasil kerja yang unggul. Dalam konteks organisasi modern, pengembangan kompetensi menjadi salah satu fokus utama manajemen sumber daya manusia untuk memastikan keberlanjutan, produktivitas, dan keunggulan kompetitif organisasi di tengah persaingan global yang semakin ketat.

### **2.3.2 Komponen Kompetensi**

Kompetensi tidak hanya dipahami sebagai kemampuan teknis semata, tetapi juga sebagai kombinasi dari berbagai unsur yang membentuk karakteristik individu secara menyeluruh. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pemahaman terhadap komponen kompetensi menjadi sangat penting karena membantu organisasi dalam mengidentifikasi potensi individu yang berkontribusi terhadap pencapaian kinerja unggul. Setiap komponen kompetensi memiliki fungsi yang berbeda, namun saling melengkapi dalam membentuk perilaku dan performa kerja seseorang.

Dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia, organisasi sering kali menghadapi kesulitan dalam menilai kompetensi secara objektif karena sebagian besar unsur kompetensi bersifat *intangible* (tidak tampak langsung), seperti nilai, motivasi, dan karakter pribadi. Oleh sebab itu, diperlukan suatu model yang mampu menjelaskan struktur internal kompetensi secara sistematis agar dapat digunakan sebagai dasar dalam proses rekrutmen, pelatihan, maupun penilaian kinerja. Salah satu model yang paling berpengaruh dalam menjelaskan komponen kompetensi dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (2017:21–22), yang menguraikan bahwa kompetensi terdiri dari lima komponen utama sebagai berikut:

- a. *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan feedback untuk memperbaiki dirinya.
- b. *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stres, atau ketabahan.
- c. *Self concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang

yang di nilai menjadi pimpinan seyogianya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang leadership ability.

- d. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
- e. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik ataupun mental. Misalnya seorang desk relationship officer harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berpikir analitis. Komponen kompetensi yang motif, karakter pribadi, dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai prestasi kerja. Kompetensi juga selalu melibatkan intensi (kesengajaan) yang mendorong sejumlah motif atau karakter pribadi untuk melakukan suatu aksi menuju terbentuknya suatu hasil.

Komponen-komponen kompetensi yang diuraikan oleh Spencer dan Spencer menunjukkan bahwa kompetensi seseorang tidak dapat dilihat hanya dari hasil kerja, melainkan juga dari faktor-faktor internal yang mendorong

perilaku kerja. Aspek seperti motivasi, sifat pribadi, dan konsep diri merupakan bagian terdalam yang menjadi sumber perilaku efektif, sementara pengetahuan dan keterampilan merupakan wujud nyata yang dapat diamati dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian, teori ini memperlihatkan adanya hubungan kausal antara karakteristik personal dan hasil kinerja yang dicapai individu.

Model kompetensi Spencer dan Spencer menegaskan bahwa keberhasilan seseorang di tempat kerja tidak hanya ditentukan oleh kecakapan teknis, tetapi juga oleh kecerdasan emosional dan nilai-nilai personal yang mendasari tindakan. Seorang karyawan dengan motivasi tinggi dan nilai kerja yang kuat akan cenderung menunjukkan dedikasi serta tanggung jawab lebih besar dibandingkan mereka yang hanya mengandalkan keterampilan teknis. Oleh karena itu, dalam konteks organisasi modern, pengembangan kompetensi harus mencakup aspek kepribadian dan nilai, tidak hanya aspek kemampuan fungsional. Selain itu, pemahaman terhadap kelima komponen kompetensi juga membantu organisasi dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis potensi (*potential-based development*). Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk tidak sekadar melatih keterampilan teknis, tetapi juga mengasah dimensi psikologis dan sosial individu agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi. Dengan mengenali komponen kompetensi secara menyeluruh, organisasi dapat menciptakan sistem pengelolaan SDM yang lebih efektif, terarah, dan berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komponen kompetensi menurut Spencer dan Spencer memberikan kerangka konseptual yang komprehensif dalam memahami perilaku dan kinerja individu. Setiap komponen memiliki peran penting dalam membentuk keunggulan personal yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penerapan model ini menjadi landasan strategis dalam manajemen talenta, pengembangan karier, serta penilaian kinerja berbasis kompetensi di berbagai sektor organisasi.

### **2.3.3 Manfaat Penggunaan Kompetensi**

Dalam era manajemen modern, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis serta meningkatkan daya saing melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam upaya tersebut adalah manajemen berbasis kompetensi (*competency-based management*). Penerapan konsep kompetensi dalam sistem manajemen sumber daya manusia memberikan fondasi yang kuat bagi organisasi dalam menilai, mengembangkan, dan mengoptimalkan potensi karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan tujuan strategis perusahaan.

Konsep kompetensi juga memungkinkan organisasi untuk melihat sumber daya manusia bukan hanya dari aspek administratif, tetapi dari dimensi perilaku dan kontribusi kinerja nyata. Dengan memahami kompetensi yang dibutuhkan, organisasi dapat menghubungkan antara kualifikasi individu dan hasil kerja yang diharapkan. Pendekatan ini

membantu menciptakan keselarasan antara kebutuhan organisasi dan potensi karyawan, serta memberikan arah yang jelas bagi pengembangan sumber daya manusia di masa mendatang. Menurut Ruky (2018:29-30) mengemukakan bahwa penggunaan konsep kompetensi sumber daya manusia didalam suatu organisasidigunakan atas berbagai alasan, yaitu sebagai berikut:

a. Memperjelas standar kerja dan ekspektasi organisasi

Penerapan model kompetensi membantu organisasi dalam merumuskan standar kerja yang lebih jelas serta mempertegas harapan terhadap perilaku dan hasil kerja karyawan. Melalui model ini, organisasi dapat menjawab dua pertanyaan mendasar, yaitu: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif; serta perilaku apa yang secara langsung berpengaruh terhadap pencapaian kinerja unggul. Kejelasan ini berperan penting dalam meminimalisasi pengambilan keputusan yang bersifat subjektif dalam berbagai proses manajemen sumber daya manusia.

b. Sebagai alat seleksi karyawan yang objektif

Model kompetensi dapat digunakan sebagai dasar dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Dengan adanya standar kompetensi yang terukur, organisasi dapat menyeleksi calon tenaga kerja secara lebih akurat dan sesuai dengan kebutuhan posisi jabatan. Kejelasan mengenai perilaku efektif yang diharapkan dari

setiap jabatan membantu perusahaan memfokuskan wawancara dan penilaian pada aspek-aspek perilaku yang relevan. Selain itu, penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi juga dapat mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu karena proses seleksi menjadi lebih terarah dan efisien.

c. Meningkatkan produktivitas organisasi

Dalam upaya menciptakan organisasi yang efisien dan adaptif, penerapan kompetensi berperan dalam mengidentifikasi serta mengembangkan potensi karyawan untuk menutup kesenjangan keterampilan yang ada. Dengan demikian, organisasi dapat menempatkan dan memobilisasi tenaga kerja secara tepat — baik secara vertikal (promosi dan pengembangan karier) maupun horizontal (rotasi jabatan). Hasilnya, produktivitas dapat ditingkatkan secara optimal karena setiap individu bekerja sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya.

d. Menjadi dasar dalam pengembangan sistem remunerasi yang adil

Model kompetensi juga dapat digunakan sebagai landasan dalam merancang sistem remunerasi atau pemberian imbalan kerja yang lebih adil dan transparan. Dengan mengaitkan kompensasi terhadap perilaku dan kinerja nyata yang ditunjukkan karyawan, kebijakan penghargaan dapat lebih terarah dan objektif. Hal ini membantu perusahaan menghindari ketimpangan dalam pemberian imbalan,

serta memperkuat motivasi kerja karyawan untuk menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi.

e. Mempermudah adaptasi terhadap perubahan organisasi

Dalam era perubahan yang cepat, sifat pekerjaan dan tuntutan kompetensi juga berkembang secara dinamis. Model kompetensi memberikan kerangka yang fleksibel bagi organisasi untuk mengidentifikasi kemampuan baru yang diperlukan dalam menghadapi perubahan teknologi, pasar, maupun kebijakan internal. Dengan demikian, kompetensi berperan sebagai sarana penting untuk memastikan kesiapan sumber daya manusia dalam menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan strategis.

f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi juga berfungsi sebagai media komunikasi internal yang efektif dalam menyampaikan nilai-nilai, prinsip, dan budaya organisasi kepada seluruh karyawan. Melalui penerapan kompetensi, perusahaan dapat menanamkan perilaku kerja yang sesuai dengan visi, misi, dan norma organisasi. Dengan cara ini, perilaku individu akan selaras dengan tujuan kolektif organisasi, sehingga terbentuk lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berorientasi pada nilai-nilai korporatif.

Pandangan Ruky tersebut menunjukkan bahwa penerapan kompetensi tidak hanya memberikan kejelasan dalam menetapkan standar

kerja, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen manajerial yang membantu organisasi dalam pengambilan keputusan yang lebih objektif di bidang sumber daya manusia. Model kompetensi memungkinkan manajemen untuk mengurangi subjektivitas dalam proses rekrutmen, promosi, penilaian kinerja, maupun penetapan kebijakan imbalan (remunerasi). Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa seluruh kebijakan SDM dijalankan berdasarkan ukuran perilaku dan kinerja yang terukur, bukan sekadar pertimbangan personal.

Lebih jauh, penggunaan model kompetensi juga memberikan dampak strategis terhadap produktivitas organisasi. Dengan mengenali kesenjangan keterampilan yang ada, perusahaan dapat merancang program pengembangan yang lebih terarah dan efisien, sehingga karyawan mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan baru maupun perubahan lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Armstrong (2017:215) yang menegaskan bahwa kompetensi menjadi alat penting dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan membangun kapasitas organisasi yang berkelanjutan. Selain itu, penerapan kompetensi berperan dalam menciptakan keadilan dan transparansi dalam sistem penghargaan (*reward system*). Kebijakan remunerasi yang dikaitkan dengan perilaku dan kinerja nyata akan meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, karena mereka merasa diakui berdasarkan kontribusi yang terukur. Sejalan dengan itu, Wibowo (2016:274) menyatakan bahwa sistem kompensasi berbasis kompetensi membantu menciptakan hubungan timbal balik yang adil antara karyawan dan

organisasi, sekaligus memperkuat budaya kerja yang berorientasi pada prestasi.

Dari perspektif yang lebih luas, manfaat lain dari penerapan kompetensi terletak pada kemampuannya dalam menyelaraskan perilaku individu dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi berfungsi sebagai media komunikasi internal yang memperjelas ekspektasi perilaku kerja yang diinginkan, sehingga nilai, visi, dan budaya organisasi dapat terinternalisasi dalam setiap tindakan karyawan. Dengan cara ini, organisasi tidak hanya menciptakan kinerja yang unggul, tetapi juga membangun karakter korporasi yang kuat, adaptif, dan konsisten dengan identitas strategisnya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penggunaan konsep kompetensi memberikan manfaat yang bersifat komprehensif dan multidimensional. Kompetensi tidak hanya menjadi alat untuk mengukur kemampuan individu, tetapi juga menjadi kerangka kerja strategis dalam mengelola sumber daya manusia secara terintegrasi. Melalui penerapan model kompetensi yang tepat, organisasi mampu mengoptimalkan potensi karyawan, meningkatkan efektivitas kerja, dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah persaingan global yang semakin ketat.

#### **2.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Kompetensi merupakan hasil dari proses pembentukan yang kompleks, tidak muncul secara tiba-tiba, dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal individu. Dalam konteks

manajemen sumber daya manusia, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi menjadi penting karena hal ini akan membantu organisasi dalam merancang strategi pengembangan karyawan yang efektif. Kompetensi seseorang dapat meningkat seiring dengan pelatihan, pengalaman, serta lingkungan kerja yang mendukung, tetapi dapat pula menurun apabila faktor-faktor pendukungnya diabaikan.

Dalam pengembangan sumber daya manusia, faktor yang memengaruhi kompetensi sering kali melibatkan aspek psikologis, sosial, dan organisasi. Setiap individu membawa latar belakang nilai, motivasi, serta karakter pribadi yang unik, yang kemudian berinteraksi dengan lingkungan kerja dan membentuk tingkat efektivitas kinerjanya. Oleh karena itu, pengelolaan kompetensi tidak cukup hanya melalui pelatihan teknis, melainkan juga melalui pembentukan budaya organisasi yang mendukung, pemberian motivasi yang tepat, serta penciptaan iklim kerja yang kondusif.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Michael Zwell (2018:197) mengemukakan sejumlah faktor utama yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang dalam bekerja sebagai berikut:

- 1) *Beliefs and values* (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.

- 2) *Skill* (Keterampilan) Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik, dan umpan balik. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.
- 3) *Experience* (Pengalaman) Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Pengalaman merupakan elemen penting dalam kompetensi, yang dapat berubah dengan perjalanan waktu dan perubahan lingkungan.
- 4) *Personality Characteristics* (Karakteristik Kepribadian) Kepribadian seseorang dapat berubah setiap waktu, dan dapat memengaruhi keahlian pimpinan dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh, dan membangun hubungan.
- 5) *Motivation* (Motivasi) Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Apabila manager dapat mendorong

motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sharing menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja.

- 6) *Emotional Issues* (Isu Emosional) Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.
- 7) *Intellectual Ability* (Kemampuan Intelektual) Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.
- 8) *Organizational Culture* (Budaya Organisasi) Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan yang dilakukan oleh karyawan, seperti praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberikan daya kepada orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.

#### **2.3.4 Indikator Kompetensi**

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, kompetensi tidak hanya menjadi tolok ukur bagi efektivitas kerja individu, tetapi juga berfungsi sebagai dasar dalam proses perencanaan dan pengembangan kinerja

organisasi. Agar kompetensi dapat diukur secara objektif, diperlukan indikator yang jelas dan terukur. Indikator kompetensi membantu organisasi mengidentifikasi sejauh mana karyawan memiliki kemampuan, pengetahuan, dan sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan jabatan.

Melalui indikator tersebut, proses penilaian dan pembinaan kinerja dapat dilakukan secara sistematis, terarah, dan konsisten dengan tujuan strategis organisasi. Selain itu, indikator kompetensi juga memegang peran penting dalam memastikan bahwa setiap individu memiliki kecocokan antara kompetensi personal dan kebutuhan organisasi (*person–organization fit*). Dengan adanya indikator yang spesifik, organisasi dapat lebih mudah menilai potensi karyawan, menentukan kebutuhan pelatihan, serta merancang sistem penghargaan yang berbasis kinerja. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa kompetensi bukan hanya konsep konseptual, tetapi harus dapat diturunkan ke dalam bentuk perilaku yang dapat diobservasi dan diukur.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Hutapea dan Nurianna (2008:28) mengemukakan beberapa indikator utama yang menjadi indikator kompetensi sumber daya manusia yaitu:

- 1) Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang meliputi knowledge seperti:
  - a) Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.

- b) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, dan teknik yang baru dalam perusahaan.
  - c) Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan, dan teknik yang tepat dan benar dalam bekerja.
- 2) Keterampilan individu yang meliputi *traits* dan *self concept* seperti:
- a) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
  - b) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara lisan.
- 3) Sikap kerja yang meliputi *motives* dan *skill* seperti:
- a) Memiliki kemampuan dalam berkreativitas dalam bekerja.
  - b) Adanya semangat kerja yang tinggi.
  - c) Memiliki kemampuan dalam perencanaan/ pengorganisasian.

Indikator kompetensi sebagaimana diuraikan oleh Hutapea dan Nurianna menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tiga dimensi utama, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap kerja (*attitude*). Ketiga aspek ini saling berkaitan dan menjadi landasan bagi individu untuk menampilkan kinerja yang optimal di tempat kerja. Pengetahuan memberikan dasar konseptual bagi seseorang untuk memahami tugas dan tanggung jawabnya; keterampilan memastikan bahwa pengetahuan tersebut dapat diterapkan dalam praktik kerja; sedangkan sikap kerja mencerminkan motivasi dan orientasi perilaku individu dalam menjalankan tugasnya.

Indikator kompetensi tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai panduan dalam pengembangan sumber daya manusia.

Organisasi dapat menggunakan indikator ini untuk memetakan kekuatan dan kelemahan karyawan, kemudian merancang program pengembangan yang relevan dengan kebutuhan individu maupun organisasi. Misalnya, apabila indikator menunjukkan bahwa tingkat keterampilan komunikasi masih rendah, maka pelatihan yang diberikan dapat difokuskan pada pengembangan komunikasi interpersonal atau public speaking.

Selain itu, indikator kompetensi juga membantu organisasi dalam menjaga konsistensi dan objektivitas sistem penilaian kinerja. Dengan indikator yang jelas, proses evaluasi tidak lagi bergantung pada persepsi subjektif atasan, melainkan pada ukuran perilaku dan capaian yang terukur. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa promosi, kompensasi, dan pengambilan keputusan manajerial lainnya dilakukan berdasarkan kriteria yang adil dan terstandar.

Dengan memperhatikan pentingnya indikator kompetensi, dapat disimpulkan bahwa penerapannya berfungsi sebagai instrumen yang menghubungkan antara potensi individu dan tujuan organisasi. Indikator kompetensi yang dirancang secara komprehensif akan membantu organisasi tidak hanya dalam mengukur kinerja, tetapi juga dalam menciptakan sistem pembelajaran berkelanjutan (continuous learning system). Melalui pendekatan ini, organisasi akan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja serta mampu mengembangkan sumber daya manusia yang unggul, profesional, dan kompetitif.

## **2.4. Kinerja**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja, atau dalam istilah lain disebut *job performance*, merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi. Secara umum, kinerja tidak hanya mengacu pada hasil akhir pekerjaan, tetapi juga pada proses, perilaku, dan cara seseorang dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, kinerja dapat dipahami sebagai bentuk konkret dari kontribusi individu terhadap keberhasilan organisasi, baik dalam dimensi kuantitatif maupun kualitatif.

Menurut Sedarmayanti (2016), kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai untuk mencapai tujuan yang diinginkan, yang dapat dibuktikan secara konkret serta diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Definisi ini menegaskan bahwa kinerja bukanlah sesuatu yang bersifat abstrak, melainkan dapat diamati, dinilai, dan dibandingkan dengan indikator atau target yang telah disepakati oleh organisasi. Dengan demikian, kinerja mencerminkan sejauh mana seorang individu mampu memenuhi tuntutan pekerjaan sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya.

Sementara itu, Mangkunegara (2017:67) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam pandangan ini, aspek kualitas dan kuantitas

menjadi dua ukuran utama dalam menilai keberhasilan kinerja seseorang. Kinerja tidak hanya dinilai dari seberapa banyak hasil kerja yang dicapai, tetapi juga seberapa baik mutu hasil kerja tersebut sesuai dengan standar yang ditentukan. Rivai dan Basri (2018:15) mengemukakan bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap individu sebagai hasil kerja sesuai dengan perannya di organisasi. Kinerja, dalam hal ini, bukan hanya mencakup hasil akhir, tetapi juga mencerminkan perilaku dan usaha yang ditunjukkan individu dalam proses mencapai tujuan. Artinya, kinerja dipandang sebagai perpaduan antara kemampuan, kemauan, dan kesempatan kerja yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Wibowo (2016:7) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan memberikan kontribusi terhadap ekonomi organisasi. Wibowo menekankan bahwa kinerja tidak dapat dilepaskan dari konteks organisasi yang lebih luas, karena produktivitas individu pada akhirnya akan memengaruhi daya saing organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, kinerja individu merupakan elemen utama dalam penciptaan nilai organisasi (*organizational value creation*).

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dan perilaku kerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang diembannya, yang dapat diukur berdasarkan standar, target, dan indikator tertentu. Kinerja juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal dan eksternal

seperti kemampuan, keterampilan, motivasi, lingkungan kerja, serta dukungan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2019) yang menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan peluang (*opportunity*). Dalam konteks organisasi, kinerja mencerminkan kontribusi kolektif seluruh unsur di dalamnya, baik pimpinan maupun karyawan. Tingkat kinerja yang tinggi menunjukkan efektivitas manajerial, koordinasi kerja yang baik, serta keselarasan antara kompetensi individu dan kebutuhan organisasi. Sebaliknya, kinerja yang rendah dapat menjadi indikator adanya ketidaksesuaian antara kemampuan individu, beban kerja, dan sistem organisasi yang berlaku. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja (*performance management*) menjadi salah satu fungsi strategis dalam manajemen sumber daya manusia, yang bertujuan memastikan agar setiap individu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja juga bersifat dinamis dan kontekstual. Artinya, kinerja seseorang dapat berubah seiring waktu, tergantung pada perubahan lingkungan, kondisi psikologis, maupun strategi organisasi. Di era kompetisi global saat ini, kinerja bukan hanya menjadi ukuran produktivitas, tetapi juga mencerminkan profesionalisme, integritas, dan kemampuan beradaptasi individu terhadap perubahan. Oleh karena itu, manajemen kinerja modern tidak hanya berfokus pada penilaian hasil, tetapi juga pada pengembangan kapasitas individu agar dapat meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan (*continuous performance improvement*).

#### **2.4.2 Tujuan Kinerja**

Dalam sistem manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya menjadi ukuran hasil kerja individu, tetapi juga menjadi sarana strategis untuk mengintegrasikan antara tujuan pribadi karyawan dan sasaran organisasi. Kinerja memiliki peran penting dalam memastikan bahwa setiap aktivitas individu memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, tujuan kinerja berfungsi sebagai pedoman yang mengarahkan perilaku, motivasi, serta upaya setiap individu dalam organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan secara terukur dan berkesinambungan.

Menurut Wibowo (2007), kinerja mengacu pada sejauh mana harapan kinerja individu sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi. Keselarasan antara usaha individu dengan arah strategis organisasi menjadi faktor utama dalam menciptakan kinerja yang optimal. Hal ini berarti bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada bagaimana setiap karyawan memahami perannya, tanggung jawabnya, serta kontribusinya terhadap keberhasilan kolektif. Tujuan kinerja tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga pada proses kolaboratif yang memastikan setiap individu bekerja dalam koridor yang sama menuju pencapaian target bersama. Selain itu, kinerja juga memiliki tujuan yang bersifat evaluatif dan pengembangan. Secara umum, tujuan utama dari manajemen kinerja adalah untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan guna meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Melalui sistem kinerja yang terarah, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu,

kemudian menggunakannya sebagai dasar dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Sejalan dengan hal tersebut, Hughes (2004) menegaskan bahwa keberhasilan suatu proyek atau aktivitas kerja dapat dilihat dari sejauh mana hasilnya memenuhi standar yang telah ditetapkan, baik dari segi biaya, waktu, maupun kualitas. Ketiga aspek ini mencerminkan ukuran efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kerja yang menjadi indikator keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian, tujuan kinerja tidak hanya terbatas pada pencapaian hasil, tetapi juga mencakup proses pengendalian dan perbaikan berkelanjutan agar organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Secara konseptual, tujuan kinerja dapat dipandang sebagai jembatan antara strategi organisasi dan pencapaian hasil individu. Melalui pengelolaan kinerja yang baik, setiap karyawan memahami arah yang ingin dicapai, memiliki tolok ukur untuk menilai keberhasilannya, serta memperoleh umpan balik untuk pengembangan diri. Dengan demikian, tujuan kinerja tidak hanya menjadi alat ukur produktivitas, tetapi juga instrumen penting dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada hasil dan pembelajaran berkelanjutan (*continuous improvement*).

#### **2.4.3 Indikator Kinerja**

Penilaian terhadap kinerja individu tidak dapat dilakukan secara subjektif, tetapi harus didasarkan pada indikator yang jelas, terukur, dan relevan dengan tujuan organisasi. Indikator kinerja berfungsi sebagai alat

bantu untuk menilai sejauh mana seseorang telah melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Indikator ini mencakup dimensi kuantitatif maupun kualitatif yang dapat menggambarkan hasil kerja secara menyeluruh.

Menurut Dharma (2003), indikator kinerja terdiri atas beberapa aspek yang menjadi dasar dalam menilai performa karyawan, yaitu kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Masing-masing indikator tersebut saling melengkapi dalam memberikan gambaran komprehensif tentang efektivitas dan efisiensi kerja seseorang. Kuantitas menunjukkan volume hasil kerja atau output yang dicapai dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Sementara kualitas menggambarkan sejauh mana mutu hasil kerja memenuhi standar organisasi. Adapun ketepatan waktu mencerminkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat yang diberikan. Secara konseptual, indikator kinerja ini mencerminkan prinsip utama dalam pengukuran efektivitas organisasi. Kuantitas mengukur produktivitas, kualitas menilai konsistensi dan keunggulan hasil kerja, sedangkan ketepatan waktu menjadi indikator kedisiplinan dan efisiensi kerja. Ketiga aspek tersebut membentuk sistem penilaian yang berimbang antara hasil dan proses, sehingga evaluasi kinerja dapat dilakukan secara objektif dan adil.

#### **2.4.4 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan salah satu instrumen penting dalam sistem manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menilai sejauh mana hasil kerja individu sesuai dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan. Melalui penilaian ini, organisasi dapat memperoleh gambaran

yang akurat mengenai kontribusi karyawan terhadap pencapaian sasaran organisasi serta mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

Menurut Sedarmayanti (2013), penilaian kinerja merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk menilai kelebihan dan kelemahan individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Penilaian ini berfokus pada pencapaian hasil kerja selama periode tertentu serta perilaku kerja yang mendukung produktivitas. Proses ini memungkinkan organisasi untuk menilai apakah kinerja individu telah memenuhi harapan atau terdapat deviasi antara rencana dan realisasi yang perlu diperbaiki. Rivai (2009) menambahkan bahwa penilaian kinerja dapat dilakukan melalui evaluasi terhadap hasil kerja tenaga kerja, baik dari aspek kemampuan teknis, perilaku kerja, maupun pencapaian target. Dalam praktiknya, penilaian dilakukan dengan menggunakan berbagai metode seperti observasi langsung, wawancara, pengumpulan data kinerja, hingga umpan balik dari atasan dan rekan kerja (360-degree feedback). Hasil penilaian kemudian dianalisis untuk menentukan langkah tindak lanjut berupa pelatihan, penghargaan, atau perbaikan sistem kerja.

Secara konseptual, penilaian kinerja berfungsi sebagai alat diagnostik yang membantu organisasi memahami efektivitas sistem kerjanya. Melalui penilaian yang terstruktur, organisasi dapat menilai kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan, serta menemukan faktor-faktor yang menghambat produktivitas. Selain itu, penilaian kinerja juga berperan dalam membangun komunikasi dua arah antara manajer dan karyawan, di

mana proses evaluasi tidak hanya menilai, tetapi juga memberikan ruang untuk umpan balik, refleksi, dan perencanaan pengembangan karier.

Penilaian kinerja memiliki nilai strategis yang melampaui sekadar proses administratif. Ia menjadi mekanisme penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, mendorong motivasi kerja, serta memastikan keselarasan antara tujuan individu dan sasaran organisasi. Penilaian kinerja yang dilakukan secara objektif, transparan, dan berkelanjutan akan memperkuat budaya organisasi yang produktif dan adaptif terhadap perubahan.

## **2.5. Penelitian Terdahulu**

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik di sektor publik maupun swasta. Penelitian-penelitian tersebut umumnya menekankan bahwa aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Namun, sebagian besar penelitian terdahulu masih menggunakan pendekatan kuantitatif dengan fokus pada pengujian hubungan antar variabel secara statistik. Pendekatan tersebut belum sepenuhnya mampu menjelaskan bagaimana kompetensi diterapkan dalam konteks kerja nyata, hambatan yang dihadapi, serta upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai.

Penelitian ini menempati posisi berbeda dengan menggunakan pendekatan kualitatif untuk menganalisis secara mendalam kompetensi sumber daya manusia, hambatan yang dihadapi dalam peningkatan

kompetensi, serta upaya yang dilakukan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat melengkapi dan memperkaya temuan penelitian terdahulu.

Adapun beberapa penelitian yang memiliki keterkaitan dan relevansi dengan penelitian ini disajikan pada tabel 2.1 sebagai berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| No | Judul                                                                                                       | Nama Peneliti                  | Penerbit/Afiliasi                                                      | Tahun | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Bandung                            | Rini Setiawati, Ahmad Sudrajat | Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen Publik, Universitas Padjadjaran | 2021  | Kompetensi teknis, manajerial, dan sosial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Keterampilan dan pengetahuan menjadi faktor dominan yang meningkatkan efektivitas kerja. |
| 2  | Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Garut | Fitriani, Taufik Hidayat       | Jurnal Manajemen dan Sumber Daya Manusia, Universitas Garut            | 2020  | Kompetensi teknis dan perilaku kerja berkontribusi signifikan pada produktivitas dan efektivitas kerja. Kinerja meningkat ketika pegawai adaptif terhadap perubahan tugas.       |
| 3  | Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Balai                                             | Andri Permana, R. Kurniawan    | Jurnal Administrasi Publik, Universitas Siliwangi                      | 2022  | Kompetensi harus diimbangi motivasi tinggi agar kinerja optimal. Motivasi berperan sebagai variabel mediasi                                                                      |

| No | Judul                                                                                                                                                  | Nama Peneliti                       | Penerbit/Afiliasi                                                       | Tahun | Hasil Penelitian                                                                                                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Pengujian Kendaraan Bermotor Jawa Barat                                                                                                                |                                     |                                                                         |       | dalam peningkatan kinerja.                                                                                                                                                |
| 4  | Hubungan Kompetensi SDM dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya                                            | Novi Lestari, Eko Rahman            | Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora, Universitas Siliwangi                 | 2019  | Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Disiplin kerja memperkuat hubungan kompetensi dan kinerja melalui konsistensi perilaku kerja.                         |
| 5  | Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai di Sektor Transportasi                                                   | Dewi Anjani, Muhammad Rizky         | Jurnal Transportasi dan Manajemen Publik, Universitas Negeri Yogyakarta | 2023  | Kompetensi SDM meningkatkan efektivitas kinerja, terutama bila didukung lingkungan kerja kondusif dan sistem kerja berbasis kinerja.                                      |
| 6  | Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Ciamis | AR Sukmara, F Yudistira, I Bastaman | Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi                          | 2025  | Kompetensi terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi dan disiplin kerja juga mendukung peningkatan kinerja sehingga efektivitas kerja organisasi meningkat. |

| No | Judul                                                                                                                                                                           | Nama Peneliti                      | Penerbit/Afiliasi                                         | Tahun | Hasil Penelitian                                                                                                                                                              |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7  | Pengaruh Kompetensi Pegawai, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Provinsi Wilayah Kabupaten Tasikmalaya) | AR Sukmara, F Firmansyah, F Herman | Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan | 2024  | Kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Disiplin dan lingkungan kerja menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan efektivitas kinerja organisasi.         |
| 8  | Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta                                                 | AAT Budianto, A Katini             | Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang        | 2015  | Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kondisi kerja yang baik meningkatkan produktivitas, kenyamanan, dan efektivitas pelaksanaan tugas.             |
| 9  | Pengaruh Komponen Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Debitur Produk KUR: Studi Kasus pada PT Bank BNI                                                                         | AR Sukmara, D Nugraha, F Herman    | Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif                      | 2024  | Kinerja pelayanan dipengaruhi oleh kompetensi dan kemampuan pegawai dalam menjalankan prosedur layanan. Kepuasan pengguna meningkat jika layanan dilakukan efektif dan tepat. |

| No | Judul                                                                                                  | Nama Peneliti                      | Penerbit/Afiliasi                         | Tahun | Hasil Penelitian                                                                                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | (TBK) KC Bandung                                                                                       |                                    |                                           |       |                                                                                                                                                     |
| 10 | Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Ciamis | AR Sukmara, A Pudiawan, I Bastaman | Journal of Management and Social Sciences | 2024  | Kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peningkatan kemampuan kerja mendorong efektivitas pencapaian target organisasi. |

Penelitian ini memiliki pembeda dan nilai pembaruan (*novelty*) dibandingkan dengan sejumlah penelitian terdahulu yang telah mengkaji hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dan kinerja pegawai di sektor publik. Sebagian besar penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Rini Setiawati dan Ahmad Sudrajat (2021) di Dinas Perhubungan Kota Bandung serta Fitriani dan Taufik Hidayat (2020) di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Garut, lebih menekankan pada pengaruh kompetensi teknis dan manajerial terhadap kinerja pegawai secara umum, namun belum menguraikan secara mendalam keterkaitan antara dimensi kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) dengan efektivitas kinerja organisasi pada satuan pelaksana operasional seperti Satpel UPPKB.

Sementara itu, penelitian Andri Permana dan R. Kurniawan (2022) yang mengkaji hubungan kompetensi dan motivasi di Balai Pengujian Kendaraan Bermotor Jawa Barat memberikan kontribusi penting dalam memahami peran motivasi sebagai variabel mediasi, namun belum menyoroti aspek efektivitas kinerja dalam konteks pengawasan dan penegakan regulasi

transportasi yang bersifat lapangan (*field-based performance*). Dengan demikian, penelitian ini menutup celah tersebut dengan menempatkan kompetensi sebagai variabel kunci yang memengaruhi kinerja dalam unit kerja yang berorientasi pada pengawasan teknis dan pelayanan publik di bidang transportasi.

Beberapa penelitian lain yang relevan seperti Novi Lestari dan Eko Rahman (2019) yang meneliti hubungan antara kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya masih berfokus pada aspek perilaku kerja tanpa mengeksplorasi dimensi efektivitas dan produktivitas organisasi secara menyeluruh. Begitu pula penelitian oleh Dewi Anjani dan Muhammad Rizky (2023) yang membahas pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kerja di sektor transportasi, belum menempatkan konteks UPPKB sebagai satuan pelayanan publik yang memiliki karakteristik operasional khusus dalam pengendalian beban kendaraan dan keselamatan jalan.

Dengan memperhatikan celah tersebut, penelitian ini menghadirkan beberapa pembaruan (*novel contributions*) sebagai berikut:

1. Mengintegrasikan analisis kompetensi sumber daya manusia dengan pengukuran efektivitas kinerja organisasi, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana kemampuan teknis, manajerial, dan perilaku individu berkontribusi langsung terhadap capaian kinerja di lingkungan Satpel UPPKB Kelas I Gentong Tasikmalaya.

2. Menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan instrumen pengukuran yang disesuaikan dengan konteks kerja aparaturnya bidang transportasi darat, yang menekankan pada indikator efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan kendaraan bermotor dan pelayanan publik di pos pengendalian lalu lintas barang.
3. Menyoroti peran kompetensi aparaturnya dalam mendukung penerapan kebijakan transportasi nasional di tingkat pelaksana (*street-level bureaucracy*), yang belum banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya di sektor UPPKB. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap implementasi kebijakan publik melalui kinerja aparaturnya di lapangan.
4. Menghadirkan dimensi evaluatif terhadap kinerja berbasis efektivitas organisasi, bukan sekadar kinerja administratif. Penelitian ini mengukur bagaimana tingkat kompetensi individu berhubungan dengan kemampuan unit kerja dalam mencapai target pelayanan dan keselamatan transportasi.
5. Memberikan rekomendasi kebijakan yang aplikatif untuk pengembangan kompetensi sumber daya manusia di lingkungan Satpel UPPKB, dengan menekankan pada aspek peningkatan kapasitas teknis, pelatihan fungsional, dan penguatan etos kerja aparaturnya.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas kajian teoretis mengenai hubungan antara kompetensi dan kinerja di sektor publik,

tetapi juga memberikan kontribusi praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia pada instansi transportasi. Pendekatan yang digunakan diharapkan mampu menggambarkan hubungan kausal yang lebih mendalam antara kompetensi dan efektivitas kinerja, sekaligus menjadi acuan dalam upaya peningkatan profesionalisme dan akuntabilitas aparatur di Satpel UPPKB Kelas I Gentong Tasikmalaya.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, dapat disintesis bahwa kompetensi sumber daya manusia merupakan faktor fundamental dalam mewujudkan kinerja pegawai yang efektif. Kompetensi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup sikap, perilaku kerja, dan motivasi yang mendukung pelaksanaan tugas secara profesional.

Dalam konteks Satpel UPPKB Kelas I Gentong Tasikmalaya, kompetensi pegawai perlu dipahami secara kontekstual, yaitu disesuaikan dengan karakteristik tugas pengawasan dan pelayanan publik. Ketidakseimbangan kompetensi, beban kerja, serta sistem penilaian kinerja yang belum berbasis kompetensi berpotensi menghambat terwujudnya kinerja pegawai yang efektif. Oleh karena itu, analisis kompetensi sumber daya manusia menjadi landasan penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan organisasi tersebut.

## **2.6. Pendekatan Masalah**

Satpel UPPKB Kelas I Gentong Tasikmalaya sebagai unit pelayanan publik memerlukan kinerja pegawai yang efektif agar pelaksanaan tugas operasional berjalan sesuai target, prosedur, dan standar pelayanan.

Efektivitas kinerja dalam konteks ini tidak hanya berkaitan dengan pencapaian output kerja, tetapi juga berkaitan dengan ketepatan pelaksanaan tugas, kepatuhan terhadap SOP, disiplin, akurasi administrasi/pelaporan, serta kemampuan koordinasi kerja di lapangan.

Salah satu faktor yang dipandang penting dalam mendorong efektivitas kinerja tersebut adalah kompetensi sumber daya manusia (SDM). Kompetensi pegawai mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap/etos kerja yang tercermin dalam kemampuan memahami regulasi, ketelitian dalam menjalankan tugas, keterampilan teknis operasional, kemampuan berkoordinasi, dan profesionalisme dalam pelayanan serta penegakan aturan. Oleh karena itu, penelitian ini memposisikan kompetensi SDM sebagai aspek utama yang perlu dipahami secara mendalam dalam kaitannya dengan kinerja pegawai di Satpel UPPKB Kelas I Gentong Tasikmalaya.

Namun, dalam praktiknya, efektivitas kinerja pegawai tidak selalu berjalan optimal karena dipengaruhi oleh berbagai kondisi. Kondisi tersebut dapat berupa kesesuaian kompetensi dengan penempatan tugas, ketersediaan pelatihan, intensitas pembinaan dan supervisi, keterbatasan sarana-prasarana, beban kerja, hingga budaya kerja yang berkembang dalam organisasi. Kondisi-kondisi tersebut dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat dalam peningkatan kompetensi SDM dan pencapaian kinerja pegawai yang efektif.

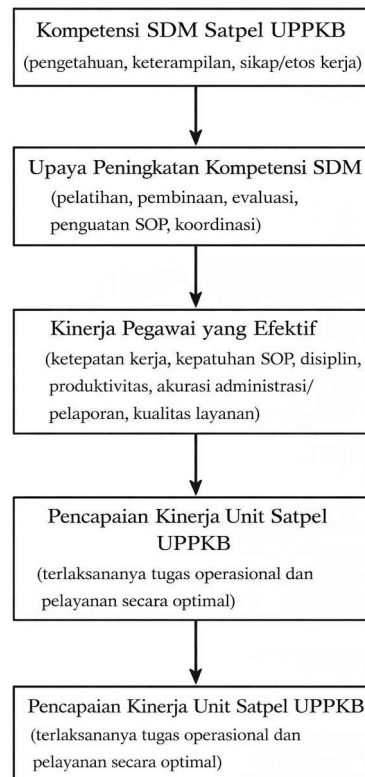
Berdasarkan hal tersebut, pendekatan masalah dalam penelitian ini diarahkan untuk menggali dan memahami secara kualitatif:

1. Bagaimana kompetensi SDM dipahami dan diwujudkan dalam pelaksanaan tugas,
2. Hambatan serta faktor pendukung yang muncul dalam upaya peningkatan kompetensi dan efektivitas kinerja, serta
3. Upaya/strategi yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dan memperkuat kompetensi SDM. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang utuh mengenai kondisi kompetensi SDM dan implikasinya terhadap kinerja pegawai yang efektif di Satpel UPPKB Kelas I Gentong Tasikmalaya.

Dengan demikian, Pendekatan penelitian ini menempatkan kompetensi SDM sebagai fondasi, kemudian dianalisis bersama hambatan dan faktor pendukung, serta upaya peningkatan kompetensi, yang pada akhirnya bermuara pada meningkatnya kinerja pegawai yang efektif di Satpel UPPKB Kelas I Gentong Tasikmalaya. Kerangka berpikir penelitian dapat disajikan dalam bagan sebagai berikut:

Gambar 2.1

### Pendekatan masalah penelitian



Kerangka pemikiran penelitian ini didasarkan pada pandangan bahwa kompetensi sumber daya manusia merupakan faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan motivasi kerja memengaruhi cara pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Apabila kompetensi pegawai dikelola dan dikembangkan secara tepat, serta didukung oleh sistem kerja dan penilaian kinerja yang berbasis kompetensi, maka kinerja pegawai yang efektif dapat terwujud. Kerangka pemikiran ini menjadi dasar dalam menganalisis kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai di Satpel UPPKB Kelas I Gentong Tasikmalaya.

