

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian Pustaka mengkaji mengenai teori kepustakaan yang menjelaskan penelitian agar mendukung beberapa rumusan masalah sebagai landasan yang dipakai selanjutnya dengan analisis yang berkaitan dengan fokus penelitian. Materi yang disajikan dalam rumusan masalah ini yaitu tentang Administrasi Publik, Optimalisasi Kompetensi Pegawai, faktor yang mempengaruhi kompetensi pegawai dan penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai landasan teori untuk menyimpulkan kerangka berpikir dan proposisi.

##### **2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut:

#### **1. Hasil penelitian Muhammad Awal Satrio Nugroho, Budiarto, Zaenab Alboneh (2023)**

Penelitian Muhammad Awal Satrio Nugroho, Budiarto, Zaenab Alboneh (2023) berjudul **“Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Pacitan”**

Penelitian mendeskripsikan faktor yang menyebabkan kompetensi pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Pacitan belum

memadai dan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tersebut. Permasalahan yang dimiliki ialah masih minimnya pegawai yang memiliki keterampilan bersertifikasi dan mayoritas pegawai dengan tingkat pendidikan masih SMA. Pendekatan penelitian yang digunakan metode kualitatif, dengan sumber data adalah data primer dan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan penyebab kompetensi pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Pacitan belum memadai yaitu latar belakang pendidikan beberapa pegawai tidak sesuai dengan jabatannya, rendahnya motivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi, terbatasnya penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis, serta kebijakan pengangkatan pegawai kontrak yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Sedangkan upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut dengan melakukan upaya yaitu peningkatan kapasitas dan kapabilitas pegawai, penerapan sistem reward dan punishment, serta implementasi diseminasi.

## **2. Hasil Penelitian Irlan Maulana, Budi Fernando Tumanggor (2022)**

Penelitian Irlan Maulana, Budi Fernando Tumanggor (2022) berjudul **“Analisis Kompetensi Pegawai Pada Keluerahan Karet Semanggi Kota Administrasi Jakarat Selatan”**

Perkembangan pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat dewasa ini menuntut birokrasi pemerintahan untuk mampu beradaptasi dalam menyelesaikan berbagai isu-isu strategis. Begitu pula dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai motor penggerak birokrasi pemerintahan, serta

harapan masyarakat terhadap peningkatan kinerja pemerintah baik pusat maupun daerah. Kelurahan Karet Semanggi (KKS) adalah salah satu Kelurahan yang terdapat di wilayah Kecamatan Setiabudi Kota Administrasi Jakarta Selatan. Masih belum optimalnya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dalam konteks pemerintahan, terkait dengan kompetensi pegawai di KKS. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2022 di KKS, bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kompetensi pegawai pada KKS dilihat dari aspek motivasi, aspek karakter pribadi, aspek sikap, aspek pengetahuan dan aspek keterampilan. Hal tersebut di tujukan untuk Lurah, Sekretaris Lurah, Kepala Seksi dan Staff dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini bahwa faktor motivasi, pegawai sangat mempengaruhi terhadap pengembangan kompetensi. Faktor karakter pribadi dan sikap pegawai di kantor KKS sangat mempengaruhi kualitas dorongan moril, rasa percaya diri, komitmen tanggung jawab, dan sikap mental pegawai. Faktor pengetahuan, secara umum faktor pengetahuan sudah cukup baik, dimana kemampuan pegawai sangat mempengaruhi pengetahuan yang dimilikinya. Faktor keterampilan, ditemukan bahwa keterampilan teknis, pemahaman terhadap deskripsi pekerjaan, dan keterampilan individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu maupun kinerja organisasi di KKS. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan pegawai di ketiga aspek tersebut menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan

### **3. Hasil Penelitian R. Taqwy Firdausjah, Ikin Sodikin, Eden Komarudin (2023)**

Penelitian R. Taqwy Firdausjah, Ikin Sodikin, Eden Komarudin (2023) berjudul **“Analisis Kompetensi Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Subang”**

Kompetensi pegawai berperan dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian organisasi untuk mencapai tujuannya. Permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah kompetensi pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Subang yang belum optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kompetensi pegawai dan untuk mengetahui unsur-unsur kompetensi yang menjadi penentu dalam implementasi kompetensi pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan karyawan dalam memahami persyaratan pendaftaran serikat pekerja masih rendah, hal ini disebabkan kurangnya daya tanggap karyawan dalam menyelesaikan masalah keterlambatan proses pembuatan pencatatan serikat pekerja. Keahlian pegawai nampaknya belum maksimal dengan indikator adanya permasalahan sebagai berikut: dalam pencatatan kegiatan Serikat Pekerja masih terdapat data yang tidak sinkron yang menyebabkan kualitas pelayanan terkait data serikat pekerja dari Perusahaan ke Jasa, Khususnya Bidang Pembangunan dan Perlindungan Ketenagakerjaan yang dilaporkan

sampai data yang ada tidak tercatat. diperbarui secara teratur. Unsur penentu dalam pelaksanaan kompetensi pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Subang menurut hasil penelitian adalah sikap. Dengan adanya landasan perilaku pegawai yang berlandaskan nilai-nilai serta Kode Etik dan Tata Tertib diharapkan dapat menciptakan aparatur pemerintah yang bersih, berwibawa, dan bertanggung jawab.

**Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul penelitian	Teori Terdahulu	Teori Peneliti	Persamaan/ Perbedaan
1	Muhammad Awal Satrio Nugroho, Budiarto, Zaenab Alboneh	Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Pancitan	Bryson, Ackermann & Eden (2007) mengartikan kompetensi sebagai serangkaian sumber daya yang terdiri dari kemampuan, tindakan, teknologi atau proses yang bisa meningkatkan kinerja organisasi.	Michael Zwell (dalam Wibowo, 2007) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari task achievement, relationship, personal attribute, managerial, dan leadership.	Persamaan dimana judul sama-sama mengarah mengenai upaya peningkatan kompetensi pegawai dan dimana pendekatannya sama-sama kualitatif. Adapun perbedaan mengenai penggunaan teori dan terdapat lokus yang berbeda.

2	Irlan Maulana, Budi Fernando Tumanggor	Analisis Kompetensi Pegawai Pada Kelurahan Karet Semanggi Kota Administrasi Jakarta Selatan		teori Spencer and Spencer (dalam Sutrisno, 2014:206)	Persamaan dimana judul sama-sama mengarah mengenai kompetensi pegawai dan dimana pendekatannya sama-sama kualitatif. Adapun perbedaan mengenai penggunaan teori dan terdapat lokus yang berbeda.
3	R. Taqwaty Firdausijah , Ikin Sodikin , Eden Komarudin	Analisis Kompetensi Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Subang		Menurut Edison, dkk. (2017:143) untuk memenuhi unsur kompetensi, seorang pegawai harus memenuhi unsur-unsur: pengetahuan, keahlian, sikap,	Persamaan dimana judul sama-sama mengarah mengenai kompetensi pegawai dan dimana pendekatannya sama-sama kualitatif. Adapun perbedaan mengenai penggunaan teori dan terdapat lokus yang berbeda.

Sumber : diolah hasil penelitian (2024)

Tabel tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa hasil penelitian terdahulu berbeda dengan pendekatannya dan objek nya berbeda. Oleh karena itu penelitian yang dilakukan oleh peneliti berbeda dan tidak menjiplak ataupun plagiat.

1. Persamaan penelitian diatas dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan penelitian Kualitatif dengan metode Deskriptif. Memiliki fokus penelitian yang sama yaitu tentang upaya peningkatan kompetensi pegawai Dan juga terdapat persamaan pada teknik analisis yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang ada diatas yaitu perbedaan teori yang dipakai jurnal tersebut memakai teori Michael Zwell (dalam Wibowo, 2007) sedangkan teori peneliti memakai teori Gordon (1998) dalam sutrisno (2009:204) dan terdapat pada lokus/lokasi penelitiannya yang berbeda.
2. Persamaan penelitian diatas dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan penelitian Kualitatif dengan metode Deskriptif. Memiliki fokus penelitian yang sama yaitu tentang kompetensi pegawai Dan juga terdapat persamaan pada teknik analisis yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang ada diatas yaitu perbedaan teori yang dipakai jurnal tersebut memakai teori Spencer and Spencer (dalam Sutrisno, 2014:206) sedangkan teori peneliti memakai teori Gordon (1998) dalam sutrisno (2009:204) dan terdapat pada lokus/lokasi penelitiannya yang berbeda.
3. Persamaan penelitian diatas dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan penelitian Kualitatif dengan metode Deskriptif. Memiliki fokus penelitian yang sama yaitu tentang kompetensi pegawai Dan juga

terdapat persamaan pada teknik analisis yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang ada di atas yaitu perbedaan teori yang dipakai jurnal tersebut memakai teori Menurut Edison, dkk. (2017:143) sedangkan teori peneliti memakai teori Gordon (1998) dalam Sutrisno (2009:204) dan terdapat pada lokus/lokasi penelitiannya yang berbeda.

### **2.1.2 Kajian Administrasi**

Menurut Irra Chisyanti Dewi (2011: 3) dalam buku pengantar administrasi mengatakan bahwa “administrasi memiliki pengertian dalam arti yaitu sebagai pekerjaan tulis menulis atau ketatausahaan atau kesekretarisan” yaitu meliputi kegiatan menerima, mencatat, menghimpun, mengolah, mengadakan, mengirim, menyimpan.

Menurut Siagian (2004:2) mendefinisikan administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut The Liang Gie (1993) bahwa Administrasi adalah segenap rangkaian perbuatan penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

Ordway Tead dikutip oleh Anggara (2012) mengemukakan bahwa:

"Administrasi dapat dipahami sebagai kegiatan yang diperlukan dari individu-individu (eksekutif) dalam sebuah organisasi yang melakukan tugas memesan, meneruskan dan memfasilitasi upaya terkait dari sekelompok individu yang disatukan untuk mewujudkan tujuan tertentu yang ditentukan."



Berdasarkan uraian para ahli diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa administrasi merupakan suatu proses kerja sama antara kelompok secara Bersama-sama untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

Administrasi secara sempit dapat diartikan sebagai bentuk aktivitas yang meliputi catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan sederhana, ketik-mengetik, 15 dan kegiatan lain yang sifatnya teknis ketatausahaan. Sedangkan pengertian administrasi secara luas adalah semua proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang bertujuan untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan sarana dan prasarana tertentu secara berdaya guna dan berhasil guna.

### **2.1.3 Kajian Administrasi Publik**

Menurut Chandler dan Plano dalam Harbani Pasolong (2010:7) Administrasi publik adalah proses dimana sumber daya personal publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Menurut Harbani Pasolong (2010:8) administrasi publik adalah kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif.

Nicholas dalam Harbani Pasolong (2010:8), menjelaskan bahwa:

”Administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek, dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsive terhadap kebutuhan sosial”.

Gordon, (2006:25), menjelaskan bahwa :

“Administrasi Publik dapat dirumuskan sebagai seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif serta pengadilan“

Pfiffner dan Presthus dikutip Pamudji (1985) mengemukakan administrasi negara atau administrasi publik dengan pengertian sebagai berikut:

"Administrasi Negara merupakan proses implementasi kebijakan Pemerintah yang telah direncanakan oleh badan-badan perwakilan politik. Administrasi Negara dapat diartikan sebagai usaha yang dilakukan kelompok individu melalui koordinasi untuk melakukan tugas pemerintahan sebagai pelaksanaan kebijakan pemerintah."

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi publik merupakan kerja sama yang dilakukan sekelompok atau Lembaga yang mengkaji sistem suatu negara yang mencakup salah satunya yaitu dalam kebijakan publik. Administrasi publik ialah salah satu dari ilmu sosial yang mengkaji sistem pengelolaan negara yang mengaitkan dengan kebijakan, organisasi, manajemen, dan pelayanan. Administrasi publik selalu berhubungan dengan Legislatif, Yudikatif, dan Eksekutif.

#### **2.1.4 Kajian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan Sumber Daya Manusia ialah sebuah aktivitas yang dilaksanakan oleh organisasi atau perusahaan, dengan tujuan untuk dapat meningkatkan keterampilan serta kemampuan dari sumber daya manusianya, sehingga sumber daya manusia yang ada dapat lebih produktif lagi.

Hasibuan (2000:8) Pengembangan Sumber Daya Manusia ialah suatu usaha yang dilakukan dalam peningkatan keahlian teoritis, teknis, moral, dan konseptual pegawai selaras dengan apa yang dibutuhkan oleh jabatan ataupun pekerjaan pekerjaan dengan pendidikan serta pelatihan. Sedangkan Mangkunegara (2007:44)

Pengembangan ialah sebuah proses yang berjangka panjang dalam menerapkan prosedur sistematis serta terorganisir, dimana pegawai harus mempelajari rancangan serta teori, untuk bisa mewujudkan tujuan.

Berdasarkan pendapat dari ahli diatas, maka kesimpulan yang bisa peneliti dapatkan yaitu bahwasannya pengembangan sumber daya manusia ialah usaha atau proses yang dilaksanakan agar dapat meningkatkan pengetahuan serta kecakapan dari sumber daya manusia yang ada pada suatu organisasi atau instansi. Berbagai usaha yang bisa dilakukan agar dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam pengembangan sumber daya manusia, diantaranya :

**a) Pendidikan**

Proses dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia, tentunya berkaitan erat dengan konsep Pendidikan. Karena dengan dilakukannya Pendidikan, maka dapat meningkatkan kemampuan intelektual dari sumber daya manusia yang ada.

Sastradipoera (2002:51), Pengembangan sumber daya manusia itu didalamnya terdapat pendidikan untuk peningkatan pengetahuan secara umum, juga pemahaman dalam lingkungan, serta pelatihan yang meningkatkan keterampilan untuk menjalankan pekerjaan dengan lebih jelas. Sedangkan Ruky dalam Dewi, Desilia Purnama, and Harjoyo (2019)

Pendidikan atau belajar ialah aktivitas yang dilakukan oleh pegawai atau karyawan dalam upaya untuk menguasai, pengetahuan, keterampilan serta sikap tertentu yang menghasilkan perubahan yang terkur secara permanen dalam sikap kerja mereka.

### **b) Pelatihan**

Proses dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia juga berkaitan erat dengan konsep pelatihan. Dikarenakan melalui pelatihan, akan bisa meningkatkan kepribadian serta kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya. Mathis dan Jackson (2002:5), Pelatihan ialah proses orang-orang untuk dapat menggapai tujuan dari organisasi, melalui berbagai tahap, seperti penilaian, implementasi serta evaluasi. Sedangkan Mondy (2008:210) pelatihan merupakan kegiatan yang disusun untuk pembelajaran, keterampilan serta pengetahuan yang diperlukan dalam pekerjaan saat ini.

### **c) Pengembangan Karier**

Pengembangan ialah suatu pembelajaran yang melebihi pekerjaan yang dilakukan saat ini, serta terdapat fokus dalam jangnan panjang. Mangkunegara (2007:44) bahwa pengembangan karier merupakan kegiatan kepegawain yang dapat membantu para pegawai dalam mempersiapkan karier masa depan di organisasi atau perusahaan, hal ini bertujuan agar organisasi atau perusahaan serta pegawai yang bersangkutan bisa mengembangkan diri mereka dengan lebih maksimal.

### **2.1.5 Kajian Optimalisasi**

Optimalisasi merupakan ukuran yang menentukan tercapainya tujuan bisnis, dapat juga diartikan sebagai upaya memaksimalkan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang telah dicapai (Hamidah, 2018)

Optimalisasi adalah sebuah proses, cara dan perbuatan (aktivitas/kegiatan) untuk mencari solusi terbaik dalam beberapa masalah, dimana yang terbaik sesuai dengan kriteria tertentu. (Paparang et al., 2017)

Singiresu S Rao, John Wiley dan Sons menjelaskan bahwa optimalisasi dapat didefinisikan sebagai proses untuk mendapatkan keadaan yang memberikan nilai maksimum atau minimum dari suatu fungsi.

Optimalisasi adalah hasil yang dicapai sesuai dengan keinginan, jadi optimalisasi merupakan pencapaian hasil sesuai harapan secara efektif dan efisien. (Rahmawan, 2012)

Berdasarkan dari para ahli diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa optimalisasi adalah suatu proses, cara dan perbuatan dalam melaksanakan program yang telah direncanakan dengan terencana untuk mencapai tujuan/target sehingga dapat meningkatkan kinerja secara optimal.

Ada tiga elemen permasalahan optimalisasi yang harus diidentifikasi, yaitu tujuan, alternatif keputusan, dan sumberdaya yang dibatasi.

#### 1. Tujuan

Tujuan dari optimalisasi dapat berbentuk maksimum atau minimum. Maksimum digunakan apabila tujuan pengoptimalisasi berhubungan dengan keuntungan, penerimaan, dan sejenisnya. Sedangkan minimum digunakan dengan tujuan pengoptimalan yang berhubungan dengan biaya, waktu, jarak, dan sejenisnya. Penentuan tersebut tertentu harus disesuaikan dengan apa yang akan dimaksimalkan atau diminimumkan.

## 2. Alternatif keputusan

Alternatif keputusan adalah kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan atau mencapai sebuah tujuan. alternatif keputusan tersedia menggunakan sumberdaya terbatas yang dimiliki pengambilan keputusan dan pengambilan keputusan juga dihadapkan dengan beberapa pilihan yang perlu dipertimbangkan dengan baik.

Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi maju mundurnya suatu organisasi, terutama karena masa depan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan sekarang. Pengambilan keputusan hendaknya dipahami dalam dua pengertian yaitu penetapan tujuan yang merupakan terjemahan dari cita-cita aspirasi dan pencapaian tujuan melalui implementasinya. Ringkasnya, keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan dan ini semua berintikan pada hubungan kemanusiaan.

Menurut Gigch pencarian untuk menghasilkan alternative tetap merupakan bagian yang harus dipahami. Salah satu teori mengatakan bahwa pencarian alternatif-alternatif merupakan proses suatu rangkaian tujuan dan sasaran pertama kali yang dibuat untuk menjembatani jarak antara titik awal dan pencarian tujuan.

Adair berpendapat bahwa keputusan-keputusan berpusat pada pengelolaan. Dalam situasi manajemen tertentu suatu keputusan atau bagian keputusan harus mendahului pelaksanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian hasil bagaimanapun juga akan ditentukan dalam keputusan dan efektivitas dalam pelaksanaannya.

## 3. Sumberdaya yang dibatasi

Sumberdaya merupakan pengorbanan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Ketersediaan sumberdaya ini terbatas. Keterlibatan ini yang mengakibatkan dibutuhkannya proses optimalisasi. Salah satu bentuk optimalisasi dalam mengatasi tenaga kerja antara lain dengan perluasan dan pengembangan kesempatan tenaga kerja. Dengan tujuan mengurangi tingkat pengangguran yang ada. Cara yang bisa dilakukan adalah dengan meningkatkan pelatihan yang berkaitan dengan teknologi tepat guna, pengembangan kewirausahaan, ketrampilan pendukung lain, pengkajian potensi kesempatan kerja serta karakteristik pencari kerja, pembangunan pemukiman transmigrasi baru serta pembinaan. Peningkatan kualitas produktifitas tenaga kerja dapat dilakukan dengan pengembangan standarisasi dan sertifikasi kompetensi, peningkatan relevansi, kualitas, dan efisiensi pelatihan kerja melalui pembinaan dan pemberdayaan lembaga pelatihan kerja serta permasyarakatan nilai dan budaya produktif, pengembangan sistem dan metode peningkatan produktifitas serta pengembangan kader dan tenaga ahli produktifitas. Tujuan atau manfaat dari adanya suatu pengoptimalan adalah untuk mengidentifikasi tujuan, mengatasi kendala pemecahan masalah yang lebih tepat dan dapat diandalkan, serta pengambilan keputusan yang lebih tepat. Dengan demikian, optimalisasi merupakan suatu usaha guna memaksimalkan atau meminimalisasi untuk mencapai suatu tujuan dengan tepat dan efektif.

#### **2.1.6 Kajian Kompetensi Pegawai**

Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai menjadi faktor terpenting bagi suatu organisasi dalam melaksanakan perekrutan atau penyeleksian pegawai baru maupun penilaian pegawai untuk dipromosikan jabatannya. Hal tersebut terjadi

karena semakin baiknya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin tinggi juga keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki pegawai untuk melakukan berbagai tugas atau kegiatan sesuai dengan tanggung jawab kerja yang dimilikinya. Kompetensi pegawai sering diinterpretasikan sepadan dengan kemampuan dan kecakapan. Ada lagi yang menginterpretasikan sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi. Bahkan, ada pula yang menginterpretasikan sepadan dengan layak (*feasible*), handal (*reliable*), cocok, dapat dipercaya dan cerdas. Para ahli pun mengartikan kompetensi pegawai berbeda-beda, beberapa diantaranya yaitu menurut Hasibuan (2007:54) definisi kompetensi pegawai adalah sebagai berikut:

"Kompetensi adalah hal yang menentukan mampu tidaknya seorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup technical skill, human skill, conceptual skill, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan yang digunakan dalam mencapai tujuan."

Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan. Wibowo, mengemukakan bahwa:

"Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut"

Berdasarkan resolusi di atas, membahas kompetensi karyawan, dapat meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal tersebut dilandasi oleh keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Berbagai keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan yang dimiliki pegawai dapat mempermudah



pegawai dalam bekerja, seperti kecakapan dalam memanfaatkan kesempatan untuk mengambil keputusan dan kecermatan dalam menguasai peralatan yang disediakan oleh kantor untuk mempermudah pegawai dalam bekerja dan mempercepat tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Wibowo (Sedarmayanti, 2017:21) mengemukakan bahwa definisi kompetensi pegawai adalah sebagai berikut:

"Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut."

Menurut Badan Kepegawaian Negara (2003) dalam (Sudarmanto, 2009:49) mendefinisikan kompetensi pegawais sebagai berikut:

"Kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugas professional, efektif, dan efisien."

Dari berbagai definisi tersebut, di satu sisi telah semakin jelas tentang makna dan muatan atau komponen-komponen dari kompetensi, agar perilaku yang dimiliki oleh pegawai tersebut dapat membantu mencapai sasaran organisasi.

Kesimpulan dari berbagai definisi kompetensi diatas adalah bahwa kompetensi pegawai merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan berlandaskan pengetahuan dan keterampilan, yang mana kemampuan tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai untuk menjadi lebih professional, efektif dan efisien. Seperti, menjadikan pegawai lebih cakap dalam memanfaatkan kesempatan

dan menjadikan pegawai lebih cermat dalam menguasai peralatan yang dimiliki oleh kantor. Sehingga dengan adanya kompetensi pegawai dapat membantu dan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 1) Karakteristik Kompetensi

Menurut Sutrisno (2019:206) Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- a. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- b. Sifat adalah, karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi sebagai pilot tempur.
- c. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri seseorang.
- d. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
- e. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

## 2) Jenis Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer (1993:34) mengklasifikasikan dimensi dan komponen kompetensi individual menjadi empat, yaitu: kompetensi intelektual, kompetensi emosional, kompetensi sosial dan kompetensi spiritual (Winanti, 2021). Uraian dari masing-masing kompetensi secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

### A. Kompetensi intelektual

Spencer dan Spencer (2019) mengemukakan bahwa Kompetensi Intelektual terinternalisasi dalam bentuk sembilan kompetensi sebagai berikut:

- a. Berprestasi, yaitu kemauan atau semangat seseorang untuk berusaha mencapai kinerja terbaik dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terus-menerus.
- b. Kepastian kerja, yaitu kemauan dan kemampuan seseorang untuk meningkatkan kejelasan kerja dengan menetapkan rencana yang sistematis dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan data/informasi yang akurat.
- c. Inisiatif, yaitu kemauan seseorang untuk bertindak melebihi tuntutan seseorang, atau sifat keinginan untuk mengetahui hal-hal yang baru dengan mengevaluasi, menyeleksi, dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan kinerja.
- d. Penguasaan informasi, yaitu kepedulian seseorang untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta

berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungan kerja (konteks permasalahan).

- e. Berpikir analitik, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahan menjadi komponen-komponen yang lebih rinci serta menganalisis permasalahan secara sistematis/bertahap berdasarkan pendekatan logis.
- f. Berpikir konseptual, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai satu kesatuan yang meliputi kemampuan yang memahami akar permasalahan atau pola keterkaitan komponen masalah yang bersifat abstrak (kualitatif) secara sistematis.
- g. Keahlian praktikal, yaitu kemampuan menguasai pengetahuan eksplisit berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan serta kemauan untuk memperbaiki dan mengembangkan diri sendiri.
- h. Kemampuan linguistik, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pemikiran atau gagasan secara lisan atau tulis untuk kemudian didiskusikan atau didialogkan sehingga terbentuk kesamaan persepsi.
- i. Kemampuan naratif, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pokok-pokok pikiran dan gagasan dalam suatu pertemuan formal atau informal dengan menggunakan media cerita, dongeng atau perumpamaan.

#### B. Kompetensi Emosional

Spencer dan Spencer (2019) Kompetensi emosional individu terinternalisasi dalam bentuk enam tingkat kemauan dan kemampuan sebagai berikut:

- b. Sensitifitas atau saling pengertian, yaitu kemampuan dan kemauan untuk memahami, mendengarkan, dan menanggapi hal-hal yang tidak dikatakan orang lain, yang bisa berupa pemahaman atas pemikiran dan perasaan serta kelebihan dan keterbatasan orang lain.
- c. Kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal, yaitu keinginan untuk membantu dan melayani pelanggan internal dan eksternal.
- d. Pengendalian diri, yaitu kemampuan untuk mengendalikan prestasi dan emosi pada saat menghadapi tekanan sehingga tidak melakukan tindakan yang negatif dalam situasi apapun.

### C. Kompetensi Sosial

Spencer dan Spencer (2019) Kompetensi sosial individu terinternalisasi dalam bentuk tujuh tingkat kemauan dan kemampuan sebagai berikut:

- a. Pengaruh dan dampak, yaitu kemampuan meyakinkan dan mempengaruhi orang lain untuk secara efektif dan terbuka dalam berbagi pengetahuan, pemikiran dan ide-ide secara perorangan atau dalam kelompok agar mau mendukung gagasan atau idenya.
- b. Kesadaran berorganisasi, yaitu kemampuan untuk memahami posisi dan kekuasaan secara komprehensif baik dalam organisasi maupun dengan pihak-pihak eksternal perusahaan.
- c. Membangun hubungan kerja, yaitu kemampuan untuk membangun dan memelihara jaringan kerja sama agar tetap hangat dan akrab.

- d. Mengembangkan orang lain, yaitu kemampuan untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain dengan memberikan umpan balik yang bersifat membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta

### 3) Urgensi Kompetensi

Kompetensi merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas tertentu dengan efektif. Ini dapat mengacu pada berbagai konteks, termasuk konteks pekerjaan, pendidikan, atau kehidupan sehari-hari. Kompetensi penting karena mereka membantu individu atau organisasi dalam mencapai hasil yang diinginkan dan meraih kesuksesan dalam berbagai aspek kehidupan. Berikut beberapa urgensi utama dari kompetensi:

1. Pengetahuan: Ini mencakup informasi, fakta, dan konsep yang diperlukan dalam suatu bidang tertentu. Pengetahuan yang baik merupakan dasar untuk memahami dan mengatasi berbagai tugas dan masalah.
2. Keterampilan: Keterampilan adalah kemampuan untuk menerapkan pengetahuan dan menghasilkan hasil yang diinginkan. Keterampilan dapat berupa keterampilan teknis, seperti kemampuan berbicara dalam bahasa asing atau penggunaan perangkat lunak komputer, atau keterampilan sosial, seperti kemampuan berkomunikasi dan berkolaborasi.
3. Kemampuan Analitis: Kemampuan ini melibatkan kemampuan untuk mengurai informasi, mengidentifikasi pola, menganalisis data, dan membuat keputusan yang berdasarkan pada pemahaman yang mendalam.
4. Kemampuan Berpikir Kritis: Kemampuan ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengevaluasi informasi dengan kritis, mempertanyakan asumsi, dan

menyelidiki masalah secara mendalam sebelum mengambil keputusan atau tindakan.

5. Kreativitas: Kemampuan untuk berpikir kreatif dan menghasilkan ide-ide inovatif sangat penting dalam berbagai konteks, termasuk dalam menemukan solusi untuk masalah yang kompleks.
6. Kemampuan Berkomunikasi: Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas, baik secara lisan maupun tertulis, adalah kompetensi penting dalam interaksi sosial dan di tempat kerja.
7. Manajemen Waktu: Kemampuan untuk mengatur waktu dengan baik, mengidentifikasi prioritas, dan mengelola tugas-tugas dengan efisien adalah kompetensi yang sangat diperlukan, terutama dalam lingkungan kerja yang sibuk.
8. Sikap dan Etika Kerja: Sikap yang positif, seperti integritas, tanggung jawab, kerjasama, dan etika kerja yang baik, merupakan kompetensi penting dalam berbagai konteks.
9. Kemampuan Adaptasi: Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, teknologi, atau situasi adalah kompetensi yang semakin penting dalam dunia yang terus berubah dengan cepat.
10. Kemampuan Belajar: Kemampuan untuk terus belajar dan mengembangkan diri adalah kompetensi kunci dalam menghadapi perubahan dan berbagai tantangan dalam kehidupan.

Kompetensi bisa menjadi dasar untuk pengembangan pribadi dan profesional. Dalam dunia kerja, banyak perusahaan mencari individu yang memiliki

beragam kompetensi yang relevan dengan pekerjaan yang mereka tawarkan. Oleh karena itu, pengembangan dan peningkatan kompetensi dapat meningkatkan kesempatan seseorang untuk sukses dalam berbagai bidang.

## 2.1 Kerangka Pemikiran

Uma Sekaran (dalam Sugiyono 2017:60) menjelaskan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual yang menjabarkan adanya hubungan teori dengan berbagai faktor yang teridentifikasi sebagai pokok masalah penting. Untuk mempermudah penelitian memerlukan suatu kerangka pemikiran sebagai landasan teori dalam menyusun penelitian, yaitu berupa pendapat para ahli atau kajian mendalam. sebagai pemikiran yang terjadi titik tolak Langkah-langkah dalam memecahkan masalah penelitian tentang Optimalisasi Kompetensi Pegawai. Michael Zwell (dalam Wibowo, 2007:93-94) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari *task achievement, relationship, personal attribute, managerial, and leadership*.

Berdasarkan definisi diatas, maka optimalisasi kompetensi pegawai dapat diartikan sebagai perbandingan, karena optimalisasi kompetensi pegawai dapat dikatakan berhasil jika memenuhi lima kategori tersebut. Tetapi untuk mencapai peningkatan kompetensi pegawai yang terdapat terlihat dilapangan lebih tepat memakai teori:

Menurut Gordon (1998) dalam Sudarmanto (2009:203) bahwa kompetensi adalah aspek yang terkandung dalam kompetensi yaitu pengetahuan, pemahaman, skil, nilai, dan sikap.



Adapun aspek-aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Gordon dalam Sutrisno (2009:204) sebagai berikut: Pengetahuan (*knowledge*), Pemahaman (*understanding*), Kemampuan/keterampilan (*skill*), Nilai (*value*), Sikap (*attitude*).

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*)

Kedalaman kognitif, dan efektif yang dimiliki individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mencapai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan/keterampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien,

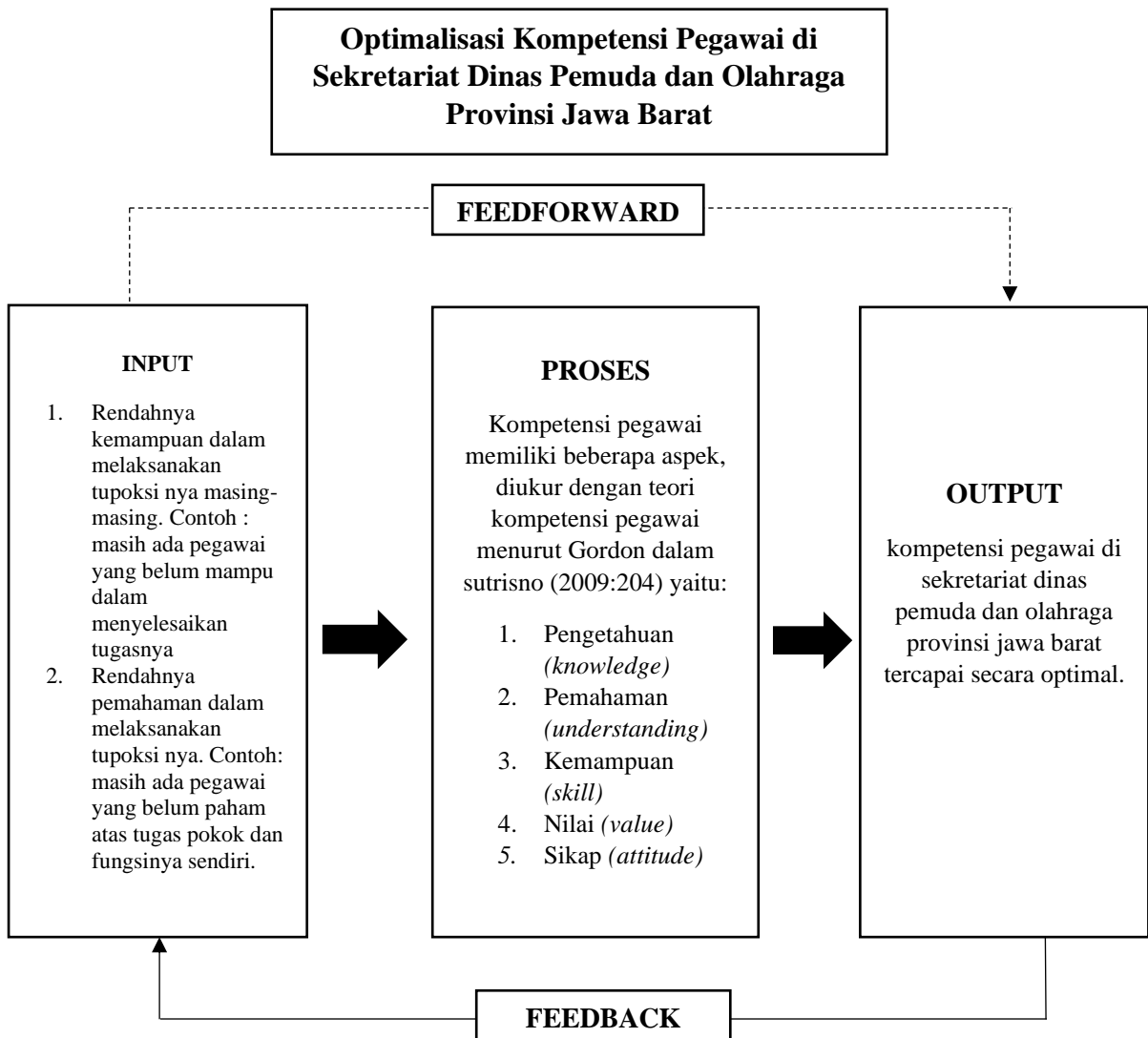
4. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, femokratis, dan lain-lain).

5. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.

Pemilih memilih teori Gordon didasarkan kepada bahwa teori tersebut dapat dijadikan tolak ukur penelitian karena parameter yang ada didalam teori tersebut sesuatu dengan karakteristik masalah yang ada dilapangan.



Sumber: diolah oleh peneliti (2024)

**Gambar 2.1 Pradigma Kerangka Pemikiran**

## 2.2 Proposisi

Berdasarkan kerangka berpikir diatas, peneliti membuat proposisi atau dugaan sementara dari permasalahan yang akan diteliti. Maka peneliti membuat

proposisi dalam penelitian ini berdasarkan pada rumusan permasalahan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Optimalisasi Kompetensi Pegawai di Sekretariat Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat belum berjalan optimal.
2. Terdapat faktor-faktor yang menghambat Kompetensi Pegawai di Sekretariat Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.
3. Adanya solusi yang efektif dan dapat dilakukan untuk mengoptimalisasikan Kompetensi Pegawai di Sekretariat Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.