

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN PROPOSISI

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan suatu telaah mendalam dan sistematis terhadap berbagai sumber pustaka yang meliputi teori, konsep, hasil penelitian terdahulu, regulasi/kebijakan, serta informasi relevan lainnya yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Kajian ini disusun untuk membangun landasan teoritis yang kokoh, memperkuat kerangka pemikiran, serta menunjukkan keterkaitan dan kontribusi penelitian terhadap pengembangan ilmu pengetahuan pada bidang yang bersangkutan.

2.1.1. Kajian Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun rancangan penelitian ini, mutlak diperlukan penelusuran secara sistematis dan kritis terhadap literatur serta publikasi ilmiah terdahulu. Kajian pustaka ini bertujuan untuk mengidentifikasi apa yang telah ditemukan oleh peneliti sebelumnya, memetakan arah diskursus akademik terkini, menghindari duplikasi, serta menemukan celah penelitian (*research gap*) yang secara orisinal akan diisi oleh penelitian ini. Berikut merupakan rekam jejak penelitian terdahulu yang dinilai sangat relevan dengan substansi permasalahan kompetensi aparatur dan kualitas layanan publik:

1. Namirah, Nuringwahyu, dan Hardati (2021)

penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan kepada Masyarakat (Studi pada Kantor Kelurahan Mattiro

Deceng Kabupaten Pinrang)”, Namirah, Nuringwahyu, dan Hardati (2021) menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap kualitas pelayanan publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat. Kompetensi yang baik, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan dalam melaksanakan tugas, mampu meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa peningkatan kompetensi aparatur merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif dan berkualitas.

Penelitian Namirah, Nuringwahyu, dan Hardati (2021) memiliki persamaan dengan penelitian ini karena sama-sama membahas kompetensi pegawai dalam organisasi sektor publik. Selain itu, kedua penelitian juga menempatkan kompetensi aparatur sebagai faktor penting yang memengaruhi keberhasilan penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat. Lokus penelitian juga sama-sama berada pada instansi pemerintahan yang memberikan pelayanan publik secara langsung kepada masyarakat.

Perbedaannya terletak pada fokus kajian, pendekatan penelitian, dan tujuan penelitian. Penelitian Namirah dkk. menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh kompetensi pegawai terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat pada Kantor Kelurahan Mattiro Deceng Kabupaten Pinrang. Sementara itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menganalisis kompetensi aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kecamatan

Sumur Bandung Kota Bandung berdasarkan lima dimensi kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993), yaitu *knowledge*, *skill*, *self-concept*, *traits*, dan *motives*.

2. Hermianita, Fitria (2024)

Penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Polsek Sumur Bandung”, Hermianita (2024) menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa semakin baik lingkungan kerja dan semakin tinggi kompetensi pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Penelitian Hermianita memiliki persamaan dengan penelitian ini karena sama-sama mengkaji kompetensi pegawai sebagai aspek penting dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas pada instansi sektor publik. Kedua penelitian juga bertujuan memberikan rekomendasi bagi organisasi agar mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

Perbedaannya terletak pada variabel, metode, dan tujuan penelitian. Penelitian Hermianita menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menguji pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Polsek Sumur Bandung. Sementara itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus menganalisis kompetensi aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan

publik di Kecamatan Sumur Bandung Kota Bandung. Selain itu, penelitian ini menggunakan Iceberg Model Spencer dan Spencer (1993) sebagai kerangka analisis untuk mengkaji kompetensi aparatur secara lebih komprehensif melalui dimensi *knowledge*, *skill*, *self-concept*, *traits*, dan *motives*.

3. Gumelar, Nur Fauzi (2025)

Penelitiannya yang berjudul “Analisis Kompetensi Karyawan dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Koperasi (Studi Kasus pada Koperasi Pegawai Pemerintah Provinsi (KPPP) Jawa Barat) di Kota Bandung”, Gumelar (2025) bertujuan menganalisis kompetensi karyawan dalam meningkatkan kinerja koperasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja koperasi. Meskipun kompetensi karyawan telah berada pada kategori baik, masih diperlukan peningkatan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia agar kinerja organisasi semakin optimal.

Penelitian Gumelar memiliki persamaan dengan penelitian ini karena sama-sama membahas kompetensi sumber daya manusia sebagai faktor yang memengaruhi keberhasilan organisasi. Kedua penelitian juga menggunakan pendekatan deskriptif untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi kompetensi pegawai pada objek yang diteliti.

Perbedaannya terletak pada objek, tujuan, dan konteks penelitian. Penelitian Gumelar dilakukan pada Koperasi Pegawai Pemerintah Provinsi (KPPP) Jawa

Barat dengan tujuan menganalisis kompetensi karyawan dalam meningkatkan kinerja koperasi. Sementara itu, penelitian ini dilakukan di Kecamatan Sumur Bandung Kota Bandung dengan fokus menganalisis kompetensi aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik menggunakan teori Spencer dan Spencer (1993). Penelitian ini lebih menitikberatkan pada kompetensi aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat daripada peningkatan kinerja organisasi secara umum.

Tabel 2 1 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Namirah, Nuringwahyu, dan Hardati (2021)	Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan kepada Masyarakat (Studi pada Kantor Kelurahan Mattiro Deceng Kabupaten Pinrang)	Sama-sama membahas kompetensi pegawai dalam organisasi sektor publik dan menempatkan kompetensi sebagai faktor penting yang memengaruhi keberhasilan pelayanan kepada masyarakat, dengan lokus pada instansi pemerintahan yang melayani masyarakat secara langsung. Secara teoretis, kompetensi dioperasionalkan mengacu pada level kompetensi Hutapea dan Thoha (2008),	Menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh kompetensi terhadap kualitas pelayanan di Kantor Kelurahan Mattiro Deceng Kabupaten Pinrang, dengan mengelompokkan kompetensi menjadi dua variabel gabungan (kompetensi teknis dan non-teknis) yang diuji secara statistik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan kelima dimensi Iceberg Model secara utuh

			yaitu skill, knowledge, social role, self-image, trait, dan motive, yang pada dasarnya sejalan dengan lima dimensi Iceberg Model Spencer dan Spencer (1993).	dan terpisah, tanpa pengujian statistik.
2	Hermianita, Fitria (2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Polsek Sumur Bandung	Sama-sama mengkaji kompetensi pegawai sebagai aspek penting dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas pada instansi sektor publik, serta bertujuan memberikan rekomendasi bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Secara teoretis, sama-sama memandang kompetensi sebagai gabungan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan tugas pegawai.	Menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Polsek Sumur Bandung, dengan kompetensi sebagai satu variabel umum yang tidak diuraikan ke dalam dimensi spesifik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang berfokus pada kompetensi aparatur dalam pelayanan publik menggunakan Iceberg Model Spencer dan Spencer (1993) dengan lima dimensi spesifik.
	Gumelar, Nur Fauzi (2025)	Analisis Kompetensi Karyawan dalam Upaya Meningkatkan	Sama-sama membahas kompetensi sumber	Dilakukan pada Koperasi Pegawai Pemerintah Provinsi

3		Kinerja Koperasi (Studi Kasus pada Koperasi Pegawai Pemerintah Provinsi (KPPP) Jawa Barat) di Kota Bandung	daya manusia sebagai faktor yang memengaruhi keberhasilan organisasi, dan menggunakan pendekatan deskriptif untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi kompetensi pegawai pada objek yang diteliti. Secara teoretis, sama-sama memandang kompetensi sebagai gabungan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap kerja.	(KPPP) Jawa Barat dengan tujuan meningkatkan kinerja koperasi, mendeskripsikan kompetensi karyawan melalui indikator umum tanpa mengacu secara eksplisit pada Iceberg Model Spencer dan Spencer (1993). Penelitian ini dilakukan di instansi pemerintahan kecamatan dengan fokus pada pelayanan publik, menggunakan kelima dimensi Iceberg Model, termasuk self-concept, traits, dan motives, sebagai kerangka analisis utama.
---	--	--	---	--

Sumber: Jurnal Terdahulu dan Diolah oleh Peneliti (2026)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, dapat diketahui bahwa ketiga penelitian tersebut memiliki keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan peneliti karena sama-sama membahas aspek sumber daya manusia, khususnya kompetensi pegawai, sebagai faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Namirah, Nuringwahyu, dan Hardati (2021) menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat. Selanjutnya,

penelitian Gumelar (2025) menjelaskan bahwa kompetensi karyawan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja koperasi sehingga diperlukan upaya pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Sementara itu, penelitian Hermianita (2024) membuktikan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada instansi sektor publik.

Memiliki persamaan dalam mengkaji pentingnya kompetensi pegawai, terdapat beberapa perbedaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti. Penelitian Namirah, Nuringwahyu, dan Hardati (2021) berfokus pada pengaruh kompetensi terhadap kualitas pelayanan masyarakat dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian Gumelar (2025) lebih menitikberatkan pada analisis kompetensi karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja koperasi pada Koperasi Pegawai Pemerintah Provinsi (KPPP) Jawa Barat. Adapun penelitian Hermianita (2024) mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Polsek Sumur Bandung menggunakan pendekatan kuantitatif. Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus menganalisis kompetensi aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kecamatan Sumur Bandung Kota Bandung.

Selain itu, penelitian ini memiliki perbedaan pada aspek teori yang digunakan. Penelitian ini menggunakan teori kompetensi dari Spencer dan Spencer (1993) yang memandang kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang terdiri atas lima dimensi, yaitu *knowledge* (pengetahuan), *skill* (keterampilan), *self-concept* (konsep diri), *traits* (karakteristik pribadi), dan *motives* (motivasi). Kelima

dimensi tersebut digunakan sebagai landasan analisis untuk memperoleh gambaran secara mendalam mengenai kompetensi aparatur dalam melaksanakan pelayanan publik di Kecamatan Sumur Bandung Kota Bandung.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dengan menyajikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kompetensi aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik melalui pendekatan kualitatif. Penelitian ini tidak hanya melihat kompetensi sebagai faktor yang memengaruhi kinerja atau kualitas pelayanan, tetapi juga berupaya memahami bagaimana kompetensi aparatur diwujudkan dalam pelaksanaan tugas pelayanan kepada masyarakat berdasarkan lima dimensi kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993). Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat melengkapi hasil penelitian terdahulu sekaligus memberikan masukan bagi Kecamatan Sumur Bandung Kota Bandung dalam upaya meningkatkan kompetensi aparatur dan kualitas pelayanan publik.

2.1.2. Konsep Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan bidang kajian yang membahas proses penyelenggaraan pemerintahan dalam mengelola sumber daya, menjalankan kebijakan, serta memberikan pelayanan kepada masyarakat. Administrasi publik tidak hanya berkaitan dengan kegiatan administrasi dalam arti sempit, seperti pencatatan, pengarsipan, dan surat-menyurat, tetapi juga mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, serta pertanggungjawaban kegiatan pemerintahan. Melalui administrasi publik,

pemerintah mengarahkan berbagai sumber daya yang dimiliki agar tujuan pemerintahan dan kepentingan masyarakat dapat diwujudkan.

Menurut Chandler dan Plano dalam Pasolong (2010:7), “administrasi publik merupakan proses pengorganisasian dan pengoordinasian sumber daya publik agar kebijakan dapat dirumuskan, dilaksanakan, dan dikelola secara efektif”. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa administrasi publik memiliki peran penting dalam menjembatani kebijakan yang dibuat oleh pemerintah dengan pelaksanaannya dalam kehidupan masyarakat. Kebijakan pemerintah tidak akan memberikan manfaat secara nyata apabila tidak didukung oleh proses administrasi yang terarah, terorganisasi, dan dilaksanakan oleh aparatur yang memiliki kemampuan dalam menjalankan tugasnya.

Nicholas dalam Pasolong (2010:8) menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan perpaduan antara teori dan praktik yang berkaitan dengan pemahaman mengenai pemerintah serta hubungannya dengan masyarakat. Administrasi publik juga diarahkan untuk mendorong terciptanya kebijakan yang mampu merespons kebutuhan sosial. Pandangan tersebut menegaskan bahwa administrasi publik tidak dapat dipisahkan dari masyarakat, karena seluruh kegiatan pemerintahan pada dasarnya diarahkan untuk memenuhi kebutuhan, melindungi kepentingan, dan memberikan pelayanan kepada warga negara.

Selanjutnya, Michael M. Harmon dan Richard T. Mayer dalam Sellang (2016) memandang administrasi publik sebagai aktivitas yang dilakukan oleh individu-individu yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan pemerintahan, mulai dari perumusan kebijakan hingga pelaksanaan pelayanan pada tingkat terdepan.

Dalam pelaksanaannya, setiap tindakan aparaturnya harus didasarkan pada hukum publik dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Dengan demikian, administrasi publik tidak hanya berhubungan dengan pengelolaan organisasi birokrasi, tetapi juga berkaitan dengan upaya menciptakan nilai publik melalui penyelenggaraan pemerintahan yang transparan, akuntabel, partisipatif, dan mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, administrasi publik dapat dipahami sebagai proses penyelenggaraan pemerintahan yang melibatkan kegiatan pengelolaan sumber daya, pelaksanaan kebijakan, koordinasi antarunsur organisasi, serta pemberian pelayanan kepada masyarakat. Administrasi publik menempatkan aparaturnya sebagai pelaksana utama yang memiliki tanggung jawab untuk menjalankan tugas pemerintahan sesuai dengan aturan, prosedur, dan kepentingan masyarakat.

2.1.3. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang penting dalam ilmu manajemen yang membahas pengelolaan manusia dalam organisasi. Manusia menjadi unsur utama dalam organisasi karena seluruh kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia. Ketersediaan sarana, teknologi, anggaran, serta prosedur kerja tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.

Dalam perkembangan organisasi modern, sumber daya manusia tidak lagi dipandang hanya sebagai tenaga kerja yang menjalankan pekerjaan rutin. Sumber daya manusia diposisikan sebagai aset strategis karena memiliki potensi, kreativitas, pengalaman, keterampilan, dan nilai yang dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terencana dan berkelanjutan, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hingga pembinaan karier.

Menurut Kasmir (2016:25),

”Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengelolaan karier, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kesejahteraan para pemangku kepentingan.”

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki ruang lingkup yang luas. Pengelolaan pegawai tidak hanya berhenti pada proses penerimaan pegawai, tetapi juga mencakup upaya organisasi dalam meningkatkan kemampuan, menjaga motivasi, serta membangun hubungan kerja yang baik.

Gary Dessler (2020:4) menjelaskan bahwa

“Manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada pegawai, serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan masalah keadilan yang berkaitan dengan tenaga kerja.”

Pendapat tersebut menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki dimensi teknis dan manusiawi. Dimensi teknis berkaitan dengan proses pengadaan, pelatihan, dan penilaian pegawai, sedangkan dimensi manusiawi berkaitan dengan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan, keadilan, keselamatan, serta hubungan kerja pegawai.

Menurut Mathis dan Jackson (2011:3),

“Manajemen sumber daya manusia merupakan rancangan sistem formal dalam organisasi yang bertujuan untuk memastikan pemanfaatan kemampuan dan potensi manusia secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.”

Dalam pandangan ini, organisasi perlu memiliki sistem yang mampu mengarahkan pegawai agar bekerja sesuai dengan tujuan, tugas, dan tanggung jawabnya. Sistem tersebut dapat berupa struktur kerja, standar operasional prosedur, pembagian tugas, sistem penilaian, pelatihan, pengembangan kompetensi, serta mekanisme pembinaan pegawai.

Salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan pegawai agar mampu menghadapi perubahan tuntutan pekerjaan. Dalam organisasi pemerintahan, pengembangan pegawai menjadi penting karena aparatur dituntut untuk memahami peraturan, prosedur pelayanan, penggunaan teknologi informasi, serta kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Pelatihan dan pembinaan diperlukan agar pegawai tidak hanya mampu menjalankan tugas secara administratif, tetapi juga mampu memberikan pelayanan yang profesional dan bertanggung jawab.

Selain pengembangan pegawai, manajemen sumber daya manusia juga berkaitan dengan pengelolaan kompetensi. Kompetensi pegawai merupakan salah satu aspek yang penting karena menggambarkan karakteristik dasar yang mendasari pelaksanaan tugas dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Organisasi perlu memiliki sistem yang dapat memberikan arahan, pembinaan, evaluasi, serta umpan balik kepada pegawai. Melalui pengelolaan kompetensi yang baik, pegawai dapat memahami standar kerja, tanggung jawab, serta aspek yang perlu diperbaiki dalam pelaksanaan tugasnya.

Dalam sektor publik, manajemen sumber daya manusia memiliki karakteristik tersendiri karena pegawai pemerintah tidak hanya bekerja untuk mencapai kepentingan organisasi, tetapi juga menjalankan amanat pelayanan kepada masyarakat. Aparatur pemerintah dituntut untuk bekerja berdasarkan peraturan perundang-undangan, etika pemerintahan, prinsip akuntabilitas, serta kepentingan publik. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan perlu diarahkan untuk membentuk pegawai yang profesional, kompeten, berintegritas, disiplin, dan memiliki orientasi pelayanan.

Dalam konteks penelitian ini, manajemen sumber daya manusia digunakan sebagai landasan untuk memahami pentingnya pengelolaan pegawai dalam mendukung kompetensi pegawai di Kecamatan Sumur Bandung Kota Bandung. Kompetensi pegawai dalam penyelenggaraan pelayanan publik tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga berkaitan dengan proses pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Penempatan pegawai, pembagian tugas, pelatihan, pembinaan, arahan pimpinan, pengawasan, serta

dukungan fasilitas kerja dapat memengaruhi pelaksanaan tugas pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai proses strategis dalam mengelola pegawai agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi organisasi. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kecamatan Sumur Bandung Kota Bandung, penerapan manajemen sumber daya manusia yang baik diperlukan untuk mendukung pegawai dalam menjalankan tugas secara profesional, bertanggung jawab, serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

2.1.4. Konsep Kompetensi Pegawai

Kompetensi pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam pelaksanaan tugas pada suatu organisasi. Kompetensi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, karakteristik pribadi, dan dorongan internal yang memengaruhi perilaku pegawai ketika menjalankan tugas. Dalam organisasi pemerintahan, kompetensi pegawai menjadi penting karena pegawai tidak hanya dituntut untuk memahami pekerjaan secara teknis, tetapi juga harus mampu menjalankan tugas secara profesional, bertanggung jawab, serta berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Pegawai yang memiliki kompetensi memadai akan lebih mampu memahami tugas dan tanggung jawabnya, melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur, menghadapi perubahan kondisi kerja, serta memberikan respons yang tepat terhadap kebutuhan masyarakat. Sebaliknya, keterbatasan kompetensi dapat

memengaruhi pelaksanaan pekerjaan, misalnya dalam bentuk kurangnya pemahaman terhadap prosedur, kesalahan dalam pengelolaan administrasi, kesulitan menggunakan sistem pelayanan, komunikasi yang kurang efektif, maupun rendahnya inisiatif dalam menghadapi permasalahan pelayanan. Oleh karena itu, kompetensi pegawai perlu dipahami sebagai kemampuan yang menyeluruh dan tidak hanya terbatas pada aspek teknis pekerjaan.

Menurut Spencer dan Spencer (1993:9), kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh individu dan berhubungan secara kausal dengan kinerja yang efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan maupun situasi tertentu. Definisi tersebut menegaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang dan dapat mendorong munculnya perilaku kerja tertentu. Kompetensi disebut memiliki hubungan kausal karena karakteristik tersebut menjadi penyebab atau pendorong seseorang dalam menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif.

Spencer dan Spencer (1993:9) menjelaskan bahwa kompetensi dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu kompetensi ambang batas (*threshold competencies*) dan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*). Kompetensi ambang batas merupakan kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan pada tingkat minimum. Kompetensi ini biasanya berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan dasar yang diperlukan dalam suatu jabatan. Sementara itu, kompetensi pembeda merupakan karakteristik yang membedakan pegawai dengan kinerja unggul dari pegawai dengan kinerja rata-rata. Kompetensi pembeda biasanya berkaitan dengan

aspek yang lebih mendalam, seperti motivasi, konsep diri, nilai, serta karakteristik pribadi.

Unsur-unsur kompetensi, Spencer dan Spencer (1993:9) menggunakan *Iceberg Model* atau Model Gunung Es. Model tersebut menggambarkan bahwa kompetensi manusia terdiri atas bagian yang tampak di permukaan dan bagian yang berada di bawah permukaan. Bagian yang berada di atas permukaan relatif lebih mudah diamati, dinilai, dan dikembangkan melalui pendidikan maupun pelatihan. Sementara itu, bagian yang berada di bawah permukaan lebih sulit diamati karena berkaitan dengan aspek psikologis dan karakteristik internal individu.

Kompetensi yang berada di atas permukaan terdiri atas pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Pengetahuan adalah informasi, pemahaman, atau penguasaan seseorang terhadap bidang tertentu yang berkaitan dengan pekerjaannya. Dalam konteks pegawai kecamatan, pengetahuan dapat terlihat dari pemahaman mengenai tugas dan fungsi jabatan, prosedur pelayanan, persyaratan administrasi, ketentuan peraturan, mekanisme kerja, serta penggunaan sistem pelayanan yang berlaku. Pegawai yang memiliki pengetahuan memadai akan lebih mampu memberikan informasi yang benar, menjalankan prosedur secara tepat, dan meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental. Keterampilan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga dapat mencakup kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengoperasikan teknologi, kemampuan mengelola dokumen, kemampuan menyelesaikan masalah, dan kemampuan memberikan

penjelasan kepada masyarakat. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, keterampilan pegawai dapat terlihat dari kemampuan memproses administrasi, menggunakan aplikasi pelayanan, menyampaikan informasi dengan bahasa yang mudah dipahami, serta membantu masyarakat dalam menyelesaikan kebutuhan administrasinya.

Selain pengetahuan dan keterampilan, Spencer dan Spencer (1993:9) menjelaskan bahwa terdapat kompetensi yang berada di bawah permukaan, yaitu konsep diri (*self-concept*), karakteristik pribadi (*traits*), dan motivasi (*motives*). Kompetensi tersebut bersifat lebih mendalam karena berkaitan dengan nilai, sikap, karakter, dan dorongan internal seseorang. Aspek-aspek tersebut dapat memengaruhi cara pegawai merespons pekerjaan, menghadapi tekanan, berinteraksi dengan masyarakat, serta mengambil tindakan dalam situasi tertentu.

Konsep diri (*self-concept*) berkaitan dengan sikap, nilai, citra diri, dan keyakinan seseorang terhadap dirinya sendiri. Dalam konteks pegawai pemerintahan, konsep diri dapat tercermin dari cara pegawai memandang perannya sebagai aparatur dan pelayan masyarakat. Pegawai yang memiliki konsep diri positif akan memandang tugas pelayanan sebagai bentuk tanggung jawab yang perlu dilaksanakan dengan baik. Konsep diri juga dapat terlihat melalui nilai kejujuran, tanggung jawab, kedisiplinan, komitmen, serta kesediaan pegawai untuk menjalankan tugas sesuai dengan aturan dan kepentingan masyarakat.

Karakteristik pribadi (*traits*) merupakan ciri atau kecenderungan perilaku yang relatif menetap dalam diri seseorang ketika menghadapi berbagai situasi. Karakteristik pribadi dapat terlihat dari sikap sabar, teliti, disiplin, percaya diri,

mampu mengendalikan emosi, terbuka terhadap masukan, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan. Dalam pelayanan publik, karakteristik pribadi pegawai menjadi penting karena pegawai berhadapan dengan masyarakat yang memiliki kebutuhan, tingkat pemahaman, dan karakter yang berbeda-beda. Pegawai perlu memiliki kesabaran ketika menghadapi pertanyaan yang berulang, ketelitian ketika memeriksa dokumen, serta kemampuan mengendalikan emosi ketika menghadapi keluhan masyarakat.

Motivasi (*motives*) merupakan dorongan internal yang menyebabkan seseorang bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi dapat memengaruhi tingkat kesungguhan, inisiatif, ketekunan, dan komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas. Dalam konteks pelayanan publik, motivasi pegawai dapat terlihat dari kemauan untuk membantu masyarakat, kesediaan memberikan penjelasan secara jelas, dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta inisiatif dalam mencari solusi ketika terjadi kendala pelayanan. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang baik cenderung tidak hanya menjalankan pekerjaan sebagai kewajiban rutin, tetapi juga berupaya memberikan kontribusi terbaik dalam pelaksanaan tugasnya.

Berdasarkan penjelasan Spencer dan Spencer (1993:9), kompetensi pegawai dapat dirangkum ke dalam lima karakteristik utama, yaitu:

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu pemahaman pegawai terhadap pekerjaan, prosedur, peraturan, persyaratan, serta informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pelayanan.

2. Keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan pegawai dalam menerapkan pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan, mengoperasikan sistem pelayanan, mengelola administrasi, berkomunikasi, dan menyelesaikan permasalahan kerja.
3. Konsep diri (*self-concept*), yaitu nilai, sikap, keyakinan, serta pandangan pegawai terhadap perannya sebagai aparatur dan pelayan masyarakat.
4. Karakteristik pribadi (*traits*), yaitu sifat atau kecenderungan perilaku pegawai yang tercermin melalui kedisiplinan, ketelitian, kesabaran, kepedulian, kemampuan mengendalikan emosi, dan kemampuan beradaptasi.
5. Motivasi (*motives*), yaitu dorongan internal pegawai untuk bekerja secara sungguh-sungguh, membantu masyarakat, mengambil inisiatif, serta menyelesaikan tugas secara bertanggung jawab.

Teori kompetensi dari Spencer dan Spencer (1993:9) digunakan untuk memahami kompetensi pegawai dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kecamatan Sumur Bandung Kota Bandung. Teori ini digunakan karena mampu menjelaskan kompetensi pegawai secara lebih menyeluruh, tidak hanya melalui kemampuan teknis yang tampak, tetapi juga melalui aspek internal yang memengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja. Pengetahuan dan keterampilan dapat digunakan untuk melihat kemampuan pegawai dalam menjalankan prosedur pelayanan, sedangkan konsep diri, karakteristik pribadi, dan motivasi digunakan untuk memahami sikap, perilaku, serta dorongan pegawai ketika berinteraksi dengan masyarakat dan menghadapi kondisi pelayanan yang beragam.

Selain teori kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993:9), terdapat pula beberapa ahli lain yang mengemukakan pandangannya mengenai konsep kompetensi pegawai. Pandangan-pandangan tersebut penting untuk dikemukakan sebagai pembanding sekaligus penguat terhadap teori utama yang digunakan dalam penelitian ini, karena pada dasarnya setiap ahli melihat konsep kompetensi dari sudut pandang dan penekanan yang sedikit berbeda, meskipun secara substansial tetap mengarah pada pemahaman yang serupa. Berikut diuraikan pandangan dari Mangkunegara (2012), Wibowo (2007), Moeheriono (2012).

Mangkunegara (2012:196) mendefinisikan kompetensi sebagai faktor mendasar yang dimiliki seseorang untuk memiliki kemampuan lebih dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang efektif dan memuaskan. Menurut Mangkunegara, kompetensi terbentuk melalui perpaduan antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*), yang tercermin melalui kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.

Pandangan Mangkunegara menegaskan bahwa kompetensi bukan sekadar kemampuan yang bersifat sesaat atau situasional, melainkan pola perilaku kerja yang relatif menetap dan dapat diamati secara berulang. Dalam konteks pelayanan publik di kecamatan, pandangan ini relevan untuk menjelaskan mengapa sebagian pegawai secara konsisten mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan ramah, sementara sebagian pegawai lain menunjukkan kinerja yang kurang stabil, meskipun keduanya memiliki latar belakang pendidikan atau pelatihan yang relatif

sama. Hal tersebut menunjukkan bahwa sikap kerja turut berperan penting di samping pengetahuan dan keterampilan teknis.

Wibowo (2007:86) mengemukakan bahwa kompetensi adalah 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. Wibowo menekankan bahwa kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Lebih lanjut, Wibowo (2007:86) menjelaskan bahwa kompetensi memiliki lima tipe karakteristik, yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan, yang pada dasarnya memiliki kemiripan dengan unsur-unsur yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer. Namun demikian, Wibowo memberikan penekanan tambahan bahwa kompetensi seseorang perlu dilihat dari kesesuaian antara kemampuan yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan (*job requirement*), sehingga kompetensi tidak dapat dinilai secara umum, melainkan harus dikaitkan dengan konteks pekerjaan yang spesifik. Dalam konteks penelitian ini, pandangan tersebut relevan untuk melihat kesesuaian antara kompetensi pegawai kecamatan dengan tuntutan tugas pelayanan administrasi kependudukan, perizinan, maupun pelayanan umum lainnya.

Moeheriono (2012:5) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif, atau berkinerja prima di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Definisi ini pada dasarnya memperkuat kembali

pandangan Spencer dan Spencer, dengan menekankan bahwa kompetensi bukan hanya kemampuan yang tampak, tetapi juga karakteristik dasar yang mendasari perilaku dan cara berpikir seseorang di berbagai situasi kerja, serta bertahan untuk periode waktu yang cukup lama.

Moeheriono (2012:6) membagi kompetensi ke dalam beberapa unsur, yaitu motif (*motive*), sifat (*traits*), konsep diri (*self-concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*). Pembagian tersebut sejalan dengan model gunung es (*iceberg model*) yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer, namun Moeheriono memberikan penekanan tambahan pada pentingnya kompetensi dikaitkan dengan sistem manajemen kinerja organisasi secara menyeluruh, termasuk dalam proses perencanaan, pengembangan, dan evaluasi kompetensi pegawai secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian pandangan beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun terdapat perbedaan istilah dan penekanan, para ahli pada dasarnya memiliki kesamaan pemahaman mengenai kompetensi, yaitu bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar dalam diri seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau karakter, yang secara konsisten mendorong terciptanya kinerja yang efektif dan unggul dalam pekerjaan. Moeheriono (2012:6) memperkuat pemahaman mengenai kompetensi sebagai karakteristik dasar yang bersifat kausal terhadap kinerja, sejalan dengan definisi inti Spencer dan Spencer (1993:9). Sementara itu, Mangkunegara (2012:113), Wibowo (2007:86), memberikan penekanan tambahan pada pentingnya konsistensi penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja dalam pelaksanaan tugas

sehari-hari, yang relevan untuk melihat kompetensi pegawai secara operasional di lapangan.

Kesamaan pandangan dari berbagai ahli tersebut memperkuat relevansi penggunaan teori Spencer dan Spencer (1993) sebagai kerangka analisis utama dalam penelitian ini, karena teori tersebut mampu mengakomodasi baik aspek yang tampak di permukaan (pengetahuan dan keterampilan) maupun aspek yang lebih mendalam dan sulit diamati (konsep diri, karakteristik pribadi, dan motivasi) dalam menjelaskan kompetensi pegawai.

Dengan demikian, kompetensi pegawai dalam penelitian ini dipahami sebagai karakteristik yang dimiliki pegawai dan tercermin dalam pelaksanaan tugas pelayanan publik. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, konsep diri, karakteristik pribadi, dan motivasi yang saling berkaitan dalam membentuk perilaku pegawai ketika menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di Kecamatan Sumur Bandung Kota Bandung.

2.2. Kerangka Pemikiran

Kompetensi pegawai merupakan salah satu faktor yang penting dalam mendukung pelaksanaan tugas aparatur pada organisasi pemerintahan. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, pegawai tidak hanya dituntut untuk memahami prosedur dan ketentuan administrasi, tetapi juga harus mampu menerapkan pengetahuan tersebut dalam pelaksanaan pekerjaan, berkomunikasi dengan masyarakat, menghadapi keluhan, serta menunjukkan sikap dan motivasi yang sesuai dengan perannya sebagai pelayan masyarakat.

Menurut Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer (1993:9), kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja efektif atau unggul dalam pekerjaan. Kompetensi tersebut tidak hanya mencakup aspek yang mudah terlihat, seperti pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga meliputi aspek yang lebih mendalam, yaitu konsep diri, karakteristik pribadi, dan motivasi.

Iceberg Model, pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) berada pada bagian yang tampak di permukaan. Kedua aspek tersebut dapat dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, pembinaan, dan praktik kerja sehari-hari. Sementara itu, konsep diri (*self-concept*), karakteristik pribadi (*traits*), dan motivasi (*motives*) berada di bawah permukaan. Ketiga aspek tersebut berkaitan dengan nilai, sikap, keyakinan, karakter, serta dorongan internal pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

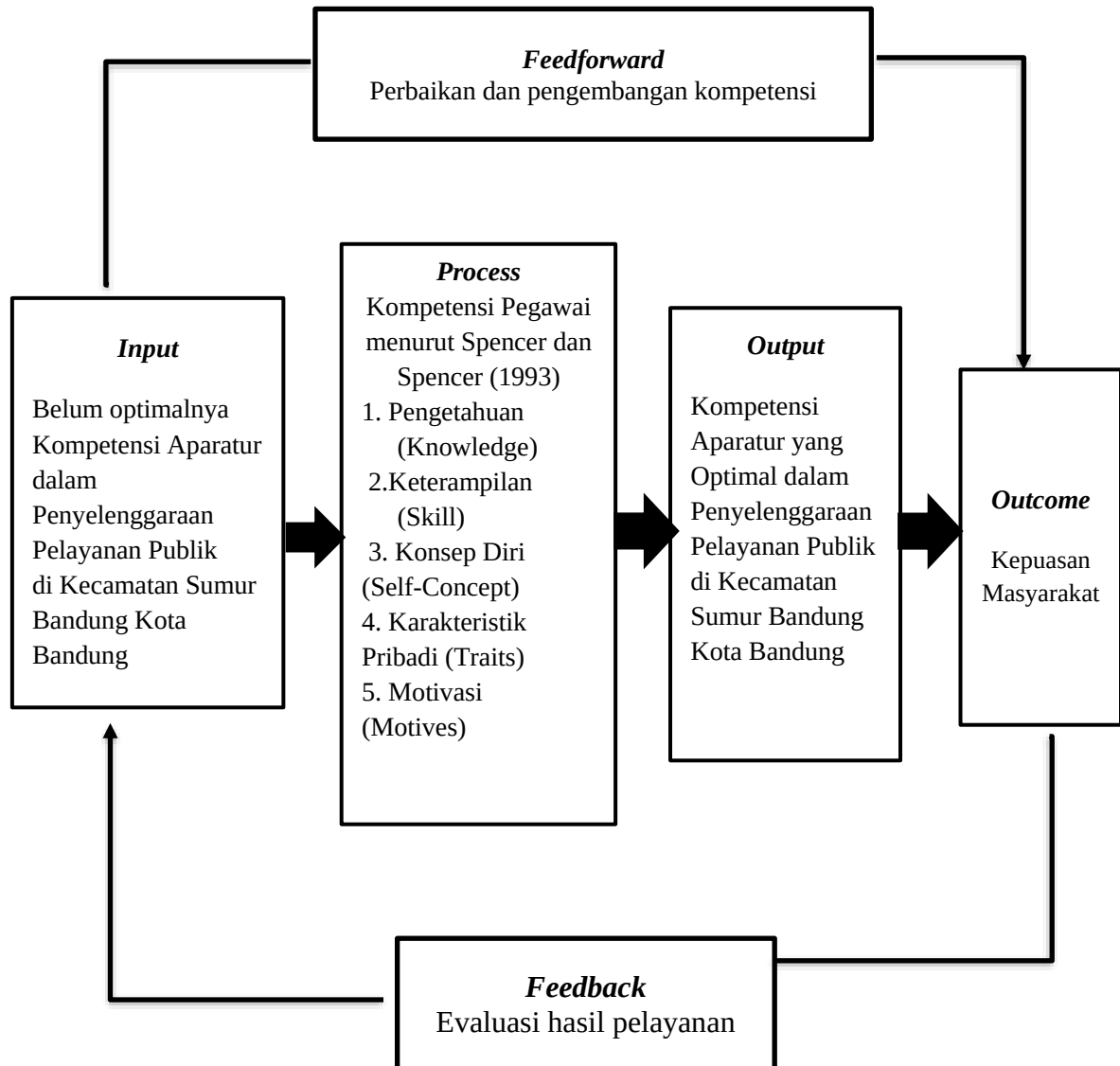
Kompetensi pegawai menjadi penting karena pegawai berhadapan langsung dengan masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pegawai perlu memahami prosedur pelayanan, persyaratan administrasi, serta mekanisme kerja yang berlaku. Selain itu, pegawai juga perlu memiliki keterampilan dalam mengoperasikan sistem pelayanan, mengelola dokumen, memberikan informasi, berkomunikasi, dan membantu masyarakat dalam menyelesaikan kebutuhan administrasinya.

Kompetensi yang dimiliki pegawai selanjutnya tercermin dalam proses pelaksanaan tugas pelayanan. Proses tersebut dapat dilihat melalui cara pegawai menerima masyarakat, memberikan penjelasan mengenai persyaratan dan prosedur,

memeriksa kelengkapan dokumen, memproses administrasi, menggunakan aplikasi pelayanan, berkoordinasi dengan pegawai lain, serta merespons kendala yang muncul dalam pelayanan. Dalam proses tersebut, aspek konsep diri, karakteristik pribadi, dan motivasi akan memengaruhi bagaimana pegawai bersikap, mengambil inisiatif, mengendalikan emosi, menunjukkan ketelitian, serta menjalankan tanggung jawabnya.

Apabila kompetensi pegawai dapat diterapkan secara baik dalam proses kerja, maka pegawai diharapkan mampu melaksanakan tugas pelayanan secara tepat, bertanggung jawab, komunikatif, teliti, dan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Dengan demikian, hasil yang diharapkan bukan berupa pengukuran angka kualitas pelayanan, melainkan gambaran mengenai pelaksanaan tugas pegawai dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kecamatan Sumur Bandung Kota Bandung.

Selanjutnya peneliti menyampaikan melalui gambar kerangka berpikir pada gambar berikut:



Gambar 2 1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Spencer dan Spencer (1993), diolah oleh Peneliti (2026)

2.3. Proposisi

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka dapat dirumuskan proposisi penelitian sebagai berikut:

1. Kompetensi pegawai dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kecamatan Sumur Bandung Kota Bandung belum optimal.
2. Terdapat faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi pegawai dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kecamatan Sumur Bandung Kota Bandung.

.