

## **Analisis Kompetensi Pegawai Pada Kelurahan Karet Semanggi Kota Administrasi Jakarta Selatan**

**Irlan Maulana, Budi Fernando Tumanggor**  
**Politeknik STIA LAN Jakarta**

[irlan.bend19@gmail.com](mailto:irlan.bend19@gmail.com), [tumanggor23@gmail.com](mailto:tumanggor23@gmail.com)

### **Abstract**

*The rapid development of knowledge and technology today requires the government bureaucracy to be able to adapt in resolving various strategic issues. Likewise with the State Civil Apparatus (ASN) as the driving force of the government bureaucracy, as well as public expectations for improving the performance of both central and regional governments. Kelurahan Karet Semanggi (KKS) is one of the villages in the Setiabudi District, South Jakarta Administrative City. The services provided to the community in the context of government are still not optimal, related to the competence of employees in KKS. This research was conducted in 2022 at KKS, aims to find out the employee competency at KKS seen from the aspects of motivation, aspects of traits, aspects of attitudes, aspects of knowledge and aspects of skills. It was aimed at the Lurah, Secretary of the Lurah, Head of Section and Staff with a qualitative descriptive approach. The result of this study is that the motivational factor of employees greatly influences competency development. Traits factors and employee attitudes in the KKS office greatly affect the quality of moral encouragement, self-confidence, commitment to responsibility, and mental attitude of employees. Knowledge factors, in general, the knowledge factor is quite good, where the ability of employees greatly affects the knowledge they have. The skills factor, it was found that technical skills, understanding of job descriptions, and individual skills have a significant influence on individual performance and organizational performance at KKS. Therefore, developing employee skills in these three aspects is very important to improve overall organizational performance.*

**Keywords:** *Competency Analysis, Employee Competency, Competency Characteristics*

### **Abstrak**

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.

**Kata Kunci:** Analisis Kompetensi, Kompetensi Pegawai, Karakteristik Kompetensi

## PENDAHULUAN

Perkembangan pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat dewasa ini menuntut birokrasi pemerintahan untuk mampu beradaptasi dalam menyelesaikan berbagai isu-isu strategisnya. Pada saat ini kita sudah memasuki suatu era di mana pengembangan kompetensi menjadi salah satu isu penting dan krusial dalam upaya menyelaraskan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) dengan tantangan lingkungan strategisnya. Begitu pula dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai motor penggerak birokrasi pemerintahan, tentu dituntut untuk selalu mengembangkan kompetensinya. Pengembangan kompetensi ASN sangat dibutuhkan dalam menghadapi tuntutan lingkungan strategis, seperti perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, perkembangan globalisasi dan peningkatan daya saing bangsa, serta harapan masyarakat terhadap peningkatan kinerja pemerintah baik pusat maupun daerah.

Semangat reformasi birokrasi yang terus digaungkan oleh pemerintah saat ini merupakan harapan dari publik atau masyarakat terhadap adanya perbaikan kinerja birokrasi pemerintahan, terutama di sektor pelayanan publik untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). ASN juga dituntut untuk meningkatkan kompetensi guna merespon berbagai tantangan terutama di era Revolusi Industri 4.0. sehingga mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Atas dasar ini, maka pengembangan kompetensi ASN menjadi jawaban untuk menyiapkan ASN yang lebih kompeten dan profesional.

ASN sebagai penggerak utama birokrasi mempunyai peranan yang sangat menentukan terhadap keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) Nomor 5 Tahun 2014 disebutkan bahwa ASN memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan, pelayan publik dan perekat pemersatu bangsa. Sosok ASN yang mampu memainkan peranan tersebut adalah ASN yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap profesionalisme, disiplin yang tinggi, kinerja yang baik serta sikap dan perilaku yang penuh dengan kesetiaan kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) yang dilandasi oleh Pancasila dan UUD 1945.

Begitu besar peran birokrasi publik dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan tersebut, tentu harus disesuaikan dengan berbagai tantangan seperti arus globalisasi yang akan membuka cakrawala baru bagi birokrasi organisasi, dalam arti eksistensi birokrasi akan sangat didukung oleh seberapa besar kualitas SDM aparturnya. Oleh karena itu kompetensi SDM dalam suatu organisasi harus dikelola secara efektif. Hal tersebut ditegaskan oleh Sodik (2014:36) bahwa kompetensi adalah unjuk kerja atau kinerja maksimum sebagai standar kualifikasi atau standar kompetensi dalam proses pelaksanaan suatu pekerjaan atau tugas. Hal tersebut juga senada dengan yang disampaikan oleh Sutrisno (2014:204) bahwa peningkatan kemampuan merupakan strategi yang diarahkan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan sikap tanggap dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.

Meningkatkan kemampuan teknis, moral pegawai, konseptual dan teoritis sesuai dengan kebutuhan jabatan adalah suatu usaha untuk pengembangan, didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama karirnya. Persiapan karier jangka panjang dari seorang pegawai

untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan pegawai. Jadi pengembangan pegawai adalah merupakan kegiatan dalam rangka mempersiapkan para pegawai untuk kemajuan di kemudian hari, di mana kegiatan pengembangan juga menjamin pegawai memenuhi syarat untuk posisi yang mereka cita-citakan.

Pengembangan pegawai pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang diprasyaratkan sehingga selaras dengan tujuan organisasi agar dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan. Dalam tahap pengembangan pegawai terdapat dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan SDM itu sendiri. Kedua kegiatan tersebut dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki pegawai agar dapat digunakan secara efektif. Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal pengembangan pegawai yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi.

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil bentuk orientasi ini dilaksanakan melalui proses pendidikan dan pelatihan. Dalam merencanakan pengembangan pegawai, perlu adanya koordinasi yang cukup baik antara setiap unit kerja yang ada di dalam organisasi dengan bagian kepegawaian. Hal ini penting mengingat setiap unit kerja lebih mengetahui kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai yang berada di unit kerja tersebut. Bagian kepegawaian harus dapat melakukan perencanaan pengembangan kompetensi pegawai agar organisasi memiliki ketersediaan pegawai yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi organisasi.

Dengan pengembangan yang terencana maka organisasi memiliki pegawai yang siap pakai pada saat dibutuhkan untuk suatu posisi, jabatan atau tugas tertentu. Oleh karena itu, bagian kepegawaian berperan sebagai pendukung dalam pelaksanaan aktivitas pengembangan pegawai. Salah satu bentuk pengembangan tersebut berhubungan dengan peningkatan kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap prilaku bagi pegawai di setiap unit kerja.

Dalam konteks pemerintahan, tentu keberadaan ASN bukan hanya berada di instansi pemerintahan pusat, namun juga berada di instansi pemerintah daerah yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Sama halnya dengan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang merupakan daerah episentrum pemerintahan pusat tentu memiliki peran penting dan strategis dalam mendukung berbagai kebijakan dari pemerintahan pusat. Menilik wilayahnya yang sangat luas, Provinsi DKI Jakarta juga tentu memiliki struktur dan perangkat pemerintahan dari level atas sampai dengan level bawah seperti kelurahan. Sebagaimana diatur dalam Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 152 tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kota Administrasi, Kelurahan merupakan perangkat kota Administrasi/Kabupaten Administrasi dalam pelaksanaan pelayanan masyarakat.

Salah satu Kelurahan yang sangat strategis yang berada di wilayah Segitiga Emas kota administrasi Jakarta Selatan yaitu Kelurahan Karet Semanggi. Kelurahan ini adalah salah satu Kelurahan yang terdapat di wilayah Kecamatan Setiabudi Kota Administrasi

Jakarta Selatan yang beralamat di Jl. K.H Guru Mughni Gg. Matrik RT 005 RW 02 No. 1. Kelurahan Karet Semanggi memiliki wilayah seluas 89,79 Ha Meliputi 3 Rukun Warga dan 15 Rukun Tetangga dengan Jumlah Penduduk 3.182 Jiwa yang sebagian besar merupakan pemukiman penduduk, dengan rincian 25,33 Ha (51,04 %) digunakan untuk perumahan dan pekarangan, 25,33 Ha (28,21 %) untuk perkantoran dan industri, dan 18,63 Ha (20,74 %) untuk fasilitas umum. Dari data Penetapan Standar Pelayanan Pada Kelurahan Karet Semanggi yang telah di unggah ke dalam website cariyantik kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara terindikasi minimnya fasilitas Sarana dan Prasarana dan Keterbatasan Sumber Daya Manusia dalam memberikan Pelayanan.

Untuk mendukung pelaksanaan tugas di Kelurahan Karet Semanggi Jakarta, tentu diperlukan SDM yang memiliki kompetensi serta profesionalitas dalam melayani masyarakat. Berdasarkan Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 272 Tahun 2014 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Jabatan Administrasi, dalam pasal 3 Tujuan Penetapan Standar Kompetensi disebutkan Mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki individu dibandingkan dengan Standar Kompetensi yang dipersyaratkan dalam rangka pembinaan dan mewujudkan kesesuaian antara tugas dan jabatan dengan kompetensi jabatan sehingga terciptanya pejabat yang profesional.

Berdasarkan Keputusan Lurah Kelurahan Karet Semanggi No: 044 Tahun 2022 tentang Penetapan Standar Pelayanan Pada Kelurahan Karet Semanggi yang telah di unggah ke dalam website cariyantik kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara yang terdiri dari Standar Pelayanan Urusan Pertanahan dan Waris dan Standar Pelayanan urusan Lainnya dalam pelaksanaan pelayanan tersebut kompetensi pegawai di Kelurahan Karet Semanggi saat ini masih diindikasikan adanya permasalahan, antara lain masih belum optimalnya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, terkait aduan sengketa tanah dan Pelayanan urusan lainya baik melalui posko pengaduan pelayanan masyarakat maupun kanal CRM (Cepat Respon Masyarakat). hasil Survei Kepuasan Masyarakat yang dilaksanakan di Kelurahan Karet Semanggi pada tahun 2021 dimana tidak terlihat peningkatan secara signifikan terhadap 2 (dua) bidang pelayanan yaitu Penanganan Prasarana Sarana Umum (PPSU) dan Ketertiban Umum.

Tabel 1.1 Laporan Hasil Survey Kepuasan Masyarakat Kelurahan Karet Semanggi Tahun 2021

Uraian	Nilai masing-masing Jenis Pelayanan		IKM per Unsur
	Pelayanan PPSU	Pelayanan Ketertiban Umum	
<b>9 Unsur Pelayanan:</b>			
Persyaratan Dalam Mendapatkan	95,08	95,56	95,32
Prosedur Mendapatkan Pelayanan	94,51	94,74	94,63
Waktu	93,44	93,26	93,35
Biaya Untuk Mendapatkan Pelayanan	94,67	94,90	94,79

Uraian	Nilai masing-masing Jenis Pelayanan		IKM per Unsur
	Pelayanan PPSU	Pelayanan Ketertiban Umum	
Hasil Kerja Petugas	93,85	94,24	94,05
Kompetensi Pelaksana	94,02	94,74	94,38
Perilaku Petugas Pelayanan	95,25	95,07	95,16
Penanganan saran dan aduan	94,67	95,39	95,03
Sarana pendukung pelayanan	94,18	94,57	94,38
Rata-rata Pelayanan Per Unsur	94,41	94,72	94,56

Sumber: Kelurahan Karet Semanggi, 2021

Faktor kualitas pegawai juga sering menjadi permasalahan dalam kaitannya dengan produktivitas dan kinerja kelurahan itu sendiri dan ditambah lagi dengan keterbatasan jumlah pegawai yang ada di Kelurahan Karet Semanggi juga berdampak terhadap pelayanan yang diberikan. Hal ini diuraikan dengan jelas dalam tabel dan gambar di bawah ini.

Tabel 2.1 Data Jumlah Pegawai pada Kelurahan Karet Semanggi

No	JABATAN	JUMLAH
1	Lurah	1 Orang
2	Sekretaris Kelurahan	1 Orang
3	Kasie. Pemerintahan	1 Orang
4	Kasie. Ekonomi Pembangunan	1 Orang
5	Kasie Kesejahteraan Rakyat	1 Orang
6	Staff Pelaksana	3 Orang
	TOTAL	8 Orang

Sumber: diolah peneliti, 2021

Berdasarkan data kepegawaian Kelurahan Karet Semanggi, secara kuantitas hanya terdapat 8 (delapan) orang pegawai, terdiri dari 5 (Lima) pejabat struktural dan 3 (tiga) orang staf. Lebih lanjut lagi ditemukan bahwa ada kecenderungan para pegawai Kantor Kelurahan Karet Semanggi membebaskan atau meminta pegawai honor atau PJLP (Pekerja Jasa Lainnya Perorangan) untuk melakukan pekerjaan mereka sehingga faktanya para tenaga PJLP bekerja lebih giat daripada pegawai Kantor Kelurahan Karet

Semanggi sendiri. Lama-kelamaan situasi ini menyebabkan para tenaga PJLP lebih paham tentang tugas dan tanggung jawab dalam pemberian layanan kepada publik daripada pegawai Kantor Kelurahan Karet Semanggi sendiri.

Selain itu dari aspek kualitas pengetahuan pegawai belum memadai secara keseluruhan, karena dari total pegawai yang ada, masih ada pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan bukan sarjana. Berikut data Pendidikan Formal Pegawai di Kelurahan Karet Semanggi.

Tabel 3.1 Data Pendidikan Pegawai

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH
1	SMA	3 Orang
2	D III	1 Orang
3	D IV	-
4	S1	3 Orang
5	S2	1 Orang

Sumber: DUK Pegawai Kelurahan Karet Semanggi Per Oktober, 2021

Selain itu minat pegawai yang masih kurang dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi, dan kurang memanfaatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya dengan masih ada pegawai yang belum mengikuti pengembangan kompetensi melalui program diklat baik diklat teknis, fungsional maupun manajerial, dimana dari data kepegawaian menyebutkan bahwa, program pengembangan pegawai Kelurahan Karet Semanggi melalui Diklat terakhir dilaksanakan pada 2018 sebanyak 2 (dua) orang pegawai, yaitu 1 (satu) orang mengikuti Diklat Teknis Bendahara Pengeluaran, dan 1 (satu) orang mengikuti Diklat Teknis Perundang-Undangan, dan Diklat Teknis Pertanahan.

Tabel 4.1 Data Rekapitulasi Pegawai Kelurahan Karet Semanggi Yang Sudah Mengikuti Diklat Per Januari s.d April 2018

NO	JABATAN	NAMA DIKLAT	WAKTU PELAKSANAAN DIKLAT (MULAI SAMPAI DENGAN BERAKHIR)
1	Bendahara	Bendahara Pengeluaran	13 Maret s/d. 27 Maret 2018
2	Sekretaris Kelurahan	Diklat Teknis Perundang-Undangan	19 Maret S/d. 02 April 2018
3	Sekretaris Kelurahan	Diklat Teknis Pertanahan	11 April S/d. 13 April 2018

Sumber: diolah peneliti, 2021

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 203 Ayat (4) Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun dan berdasarkan Keputusan Gubernur Provinsi DKI

Jakarta Nomor 1197 Tahun 2019 tentang Peta Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia di Lingkungan Pemerintahan Provinsi DKI Jakarta Tahun 2019-2020 dimana terdapat Peta Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan pengembangan Kompetensi serta Tugas Belajar di Lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta pada tahun 2019-2020 sebagaimana digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 5.1 Peta Pengembangan Kompetensi

No	Program Pelatihan	Sasaran	Jumlah Diklat
1	Pelatihan Khusus Untuk Percepatan Pencapaian Kegiatan Strategis Daerah	Program Pembelajaran yang dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi ASN agar dapat mempercepat pencapaian kegiatan strategis daerah sesuai dengan fungsinya secara benar	52 Diklat
2	Pelatihan Dasar	Program Pembelajaran yang dilaksanakan untuk memberikan pembekalan kepada Calon Pegawai Negeri Sipil	5 Diklat
3	Pelatihan Kepemimpinan (Manajerial)	Program Pembelajaran yang dilaksanakan untuk memenuhi kompetensi peran, termasuk juga kompetensi utama dan kompetensi bidang yang dipersyaratkan pada setiap jenjang, jabatan structural (jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, jabatan pengawas dan kepala sekolah	9 Diklat
4	Pelatihan teknis Pemerintahan dan Sosial Kultural	Program Pembelajaran yang dilaksanakan untuk memenuhi kompetensi teknis pemerintahan dan social kultural untuk jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, jabatan pengawas dan jabatan pelaksana	36 Diklat
5	Pelatihan bagi Jabatan Fungsional	Program Pembelajaran yang dilaksanakan untuk memenuhi kompetensi teknis pada jabatan fungsional	58 diklat
6	Pelatihan Teknis Substantif	Program Pembelajaran yang dilaksanakan untuk memenuhi	110 Diklat

		kompetensi teknis sesuai dengan tugas dan fungsinya, baik untuk jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, jabatan pengawas dan jabatan pelaksana	
--	--	--	--

*Sumber: diolah peneliti, 2022*

Dari program diklat yang ada, diklat yang relevan untuk di ikuti oleh pegawai kelurahan karet semanggi dan telah diusulkan oleh PPK (Pejabat Penatausahaan Kepegawaian) Kelurahan Karet Semanggi melalui sistem aplikasi SIM Diklat BPSDM Provinsi DKI Jakarta dengan link sebagai berikut: <https://simdiklat-bpsdm.jakarta.go.id/sim-diklat> dari sekitar 257 Diklat yang ditawarkan pada kalender diklat tersebut diantaranya :

Tabel 6.1 Data Usulan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi

NO	PROGRAM DIKLAT/BIMTEK (Pergub No. 800 Tahun 2018)	PENYELENGGARA			KET
		JABATAN	BPSDM	INSTANSI LAIN	
1	Diklat Kepemimpinan Tingkat IV	Kasi Kesejahteraan Rakyat	√		Menunggu periode berikutnya
2	Diklat Change Managemet and Inovation (CMI)	Kasi Kesejahteraan Rakyat	√		Menunggu periode berikutnya
3	Diklat Komunikasi Publik	Sekretaris Kelurahan	√		Menunggu periode berikutnya
4	Diklat Sekteraris	Sekretaris Kelurahan	√		Menunggu periode berikutnya
5	Diklat Revolusi Mental	Kasi Ekonomi dan Pembangunan	√		Menunggu periode berikutnya
6	Diklat Pengelolaan Arsip Dinamis	Staff Pelaksana	√		Menunggu periode berikutnya
7	Diklat Keprotokolan	Staff Pelaksana	√		Menunggu periode berikutnya
8	Diklat Pengelolaan Arsip Dinamis	Staff Pelaksana	√		Menunggu periode berikutnya
9	Diklat Pengelolaan dan Pelaporan Keuangan Berbasis Akrual	Staff Pelaksana	√		Menunggu periode berikutnya

*Sumber: diolah peneliti, 2022*

Selain itu juga masih adanya pegawai yang belum menguasai dan mahir di bidang teknologi informasi seperti menggunakan atau mengoperasikan komputer, internet serta aplikasi komputer lainnya, sehingga sangat berpengaruh terhadap proses pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus di bidang komputer. Hal ini semakin relevan dan mendesak apalagi di masa pasca pandemi saat ini dimana komunikasi dan koordinasi kerja juga dilakukan secara jarak jauh dengan menggunakan aplikasi atau alat teknologi informasi dan komunikasi.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mulai berkembang dari adanya ilmu atau teori tentang manajemen dimana para ahli-ahli manajemen secara umum membagi fungsi-fungsi manajemen yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Berdasarkan perkembangan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut, maka timbullah teori manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang memfokuskan pembahasan tentang SDM dalam organisasi serta eksistensinya dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen pimpinan dan konsistensi dalam penerapan kebijakan sistem merit menjadi faktor determinan (Suryanto & Darto, 2020).

Berikut ini dikemukakan beberapa teori MSDM diantaranya menurut Hasibuan (2002:3) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien yang membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan Sanyoto (2000: 110-112) mendefinisikan bahwa MSDM dimaksudkan untuk membina SDM, sehingga dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai sasaran organisasi. Dalam mengatur SDM tersebut hendaknya selalu menerapkan dasar yang merujuk kepada tercapainya tujuan organisasi dan mengacu pada terpenuhinya kepuasan karyawan dalam melakukan tugas dan fungsinya". Selanjutnya Handoko (2002:4) menyatakan bahwa MSDM adalah penarikan, seleksi, pengembangan dan pemeliharaan dan menggunakan SDM untuk mencapai tujuan-tujuan individual maupun organisasi". Adapun definisi MSDM menurut Sedarmayanti (2001:5) yaitu:

*"Personel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and operation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished"*,

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu karyawan dan masyarakat.

Selain itu, Hasibuan (2001:10) juga menegaskan bahwa MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Definisi tentang MSDM juga disampaikan oleh Mangkunegara (2013:2) sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Kepatuhan terhadap aturan membutuhkan kerangka tujuan normatif yang menonjol, karena pengawasan tidak pernah bisa sempurna (Silitonga et al., 2019). Sedarmayanti (2001:7) lebih lanjut menyatakan bahwa ada 4 (empat) tujuan dari MSDM yaitu:

- a) Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*)  
Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.
- b) Tujuan Organisasi (*Organizational Objective*)  
Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa MSDM itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. MSDM bukan suatu tujuan dan akhir dari suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian MSDM atau pegawai dalam organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.
- c) Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)  
Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain, setiap sumber daya manusia atau pegawai dalam organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.
- d) Tujuan Personal (*Personal Objective*)  
Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Selain itu, Wilson (2012:7) juga menjelaskan fungsi MSDM sebagai berikut: pengadaan SDM, pengembangan SDM, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan SDM.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa MSDM lebih berfokus pada hal-hal yang terkait dengan pengaturan. Dengan kata lain, MSDM dapat dikatakan sebagai suatu ilmu atau teori yang mempelajari tentang bagaimana mengelola individu-individu yang ada dan bekerja dalam suatu organisasi.

### **Kompetensi**

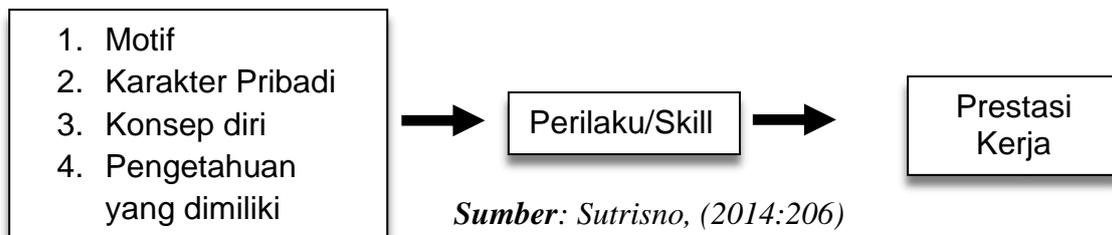
Peningkatan kompetensi dari setiap individu merupakan bagian dari upaya MSDM. Kompetensi menjadi bagian dari MSDM dimana setiap individu dituntut untuk selalu mengembangkannya. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan. Berikut beberapa pendapat para ahli mengenai kompetensi:

- a) Sudarmanto (2020:46) berpendapat bahwa kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan efektif di dalam pekerjaan. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan;
- b) Sutrisno (2014:202) menyatakan bahwa secara harfiah kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang, sedangkan secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan

seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik;

- c) Wibowo (2009:110) 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. Kompetensi juga merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja yang dipengaruhi oleh:
  - Pengetahuan, kemampuan dan sikap;
  - Gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan dan gaya kepemimpinan.
- d) Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 juga menguraikan bahwa kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, sikap, dan perilaku yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya.
- e) Selain itu, Gordon (dalam Sutrisno, 2014:204) juga menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam kompetensi antara lain:
  - 1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif;
  - 2) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu;
  - 3) Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya;
  - 4) Nilai (*value*), yaitu suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang, seperti kejujuran, keterbukaan, demokratis, dll.
  - 5) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan senang atau tidak senang, suka atau tidak suka atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar;
  - 6) Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan.
- f) Lebih lanjut, Spencer & Spencer (dalam Sutrisno, 2014:206) juga menyatakan terdapat lima aspek atau karakteristik dari kompetensi, yaitu:
  - 1) *Motives*, yaitu suatu situasi atau keadaan yang menjelaskan dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga dia 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 tanggapan atau *feedback* untuk memperbaiki dirinya;
  - 2) *Traits*, yaitu watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri, kontrol diri, stress atau ketabahan;
  - 3) *Self-Concept*, yaitu 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;
  - 4) *Knowledge*, yaitu informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu;
  - 5) *Skill*, yaitu kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

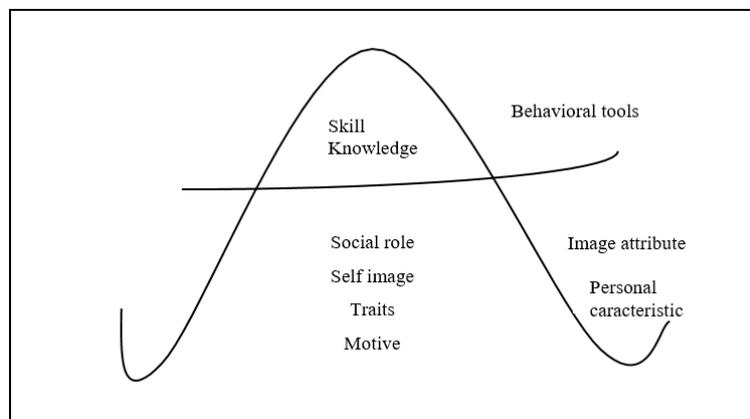
Pengembangan karir bertindak sebagai mediator parsial yang mempengaruhi hubungan antara lingkungan kerja, pelatihan, dan kinerja karyawan (Karunia et al., 2023). Karakteristik kompetensi yaitu motif, karakter pribadi, dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai prestasi kerja. Hal tersebut digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Sutrisno, (2014:206)

Gambar 1.2 Karakteristik Kompetensi

- g) Menurut Wibowo (2009:119) kompetensi merupakan karakteristik manusia yang paling dalam seperti motif, sifat, dan sikap dan sekaligus merupakan karakteristik yang dengan mudah dapat diamati seperti keterampilan dan pengetahuan. Adanya tingkat kompetensi juga dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2009:119) dimana tingkatan kompetensi seperti gunung es dimana ada yang tampak di permukaan, tetapi ada pula yang tidak terlihat di permukaan. Hal tersebut digambarkan sebagai berikut:



- g) Menurut Simanjuntak (2011:11) kompetensi adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Adapun kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut:

- 1) Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya. Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan

semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut, semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dalam memungkinkan peningkatan kinerja.

- 2) Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Motivasi dan etos kerja seseorang dapat diukur dengan menganalisis 3 (tiga) hal yaitu:
  - Pandangan orang yang bersangkutan atas pekerjaan;
  - Sikap dalam melakukan pekerjaan;
  - Sikap hidup produktif.

Dari segi pandangan seseorang atas pekerjaan, banyak orang yang melihatnya hanya sekedar kesempatan kerja dan sumber penghasilan. Banyak pekerja yang tidak merasakan dan dengan demikian tidak memanfaatkan pekerjaan itu sebagai kesempatan untuk meraih pengalaman kerja, pengetahuan dan keahlian, kesempatan membangun karier dan sarana untuk aktualisasi diri. Sikap seseorang dalam melakukan pekerjaan oleh Simanjuntak (2011:11) dibedakan menjadi kelompok yaitu: kelompok sikap-sikap X yang tidak senang bekerja, kurang berambisi, lebih suka diarahkan, menghindari tanggung jawab, dan kelompok sikap-sikap Y yang senang bekerja, mempunyai cita-cita tinggi, dan sikap menerima tanggung jawab. Seseorang yang memiliki dominan sikap X sukar mencapai kinerja yang tinggi. Sebaliknya seseorang yang memiliki dominan sikap Y akan mencapai kinerja tinggi.

- h) Sudarmanto (2020:63) mengungkapkan bahwa terdapat 3 (tiga) alternatif untuk desain studi kompetensi, yaitu:
  - 1) desain studi terbaik/klasik dengan menggunakan sampel;
  - 2) desain studi pendek dengan panel ahli
  - 3) studi terhadap satu pemegang jabatan dan pekerjaan masa depan dimana tidak cukup pemegang jabatan memperoleh sampel dari kinerja unggul dan rata-rata.
- i) Wibowo (2016:287) juga menguraikan ada beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam upaya memperbaiki kompetensi yaitu:
  - 1) *Admitting incompetence* (mengalami kekurangan kompetensi);
  - 2) *Raising expectations* (meningkatkan harapan);
  - 3) *Identifying barriers* (mengidentifikasi hambatan);
  - 4) *Including support mechanism* (memasukan mekanisme dukungan).
- j) Terkait dengan aspek kompetensi, dalam Undang-Undang ASN No.5 Tahun 2014, di ketentuan umum Pasal 1, ayat 22 disebutkan bahwa Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Dalam pasal 3 juga disebutkan bahwa ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip, diantaranya kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya. Dalam pasal 16 juga disebutkan bahwa setiap jabatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 14,

ditetapkan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Selanjutnya mengenai pangkat dan jabatan dalam Pasal 68 ayat 2 dan 4 dijelaskan bahwa:

Ayat (2): Pengangkatan PNS dalam jabatan tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai.

Ayat (4): PNS dapat berpindah antar dan antara jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi, dan jabatan fungsional di instansi pusat dan instansi daerah berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan penilaian kinerja. Lebih lanjut lagi ditegaskan bahwa pengembangan karier PNS, dalam Pasal 69 ayat 1 dan 3 disebutkan bahwa:

Ayat 1: Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah.

Ayat 3: Kompetensi sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 meliputi:

- 1) Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis;
- 2) Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural, atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan;
- 3) Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

k) Selanjutnya Sutrisno (2014:208) mengutarakan ada beberapa manfaat menggunakan kompetensi, antara lain:

- 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.  
Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang SDM;
- 2) Alat seleksi karyawan.  
Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang baik;
- 3) Memaksimalkan produktivitas.  
Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasi secara vertikal maupun horizontal
- 4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.  
Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan;
- 5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.  
Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat.

Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

- l) Menurut Wibowo (2009:113) model kompetensi dibedakan menurut kepentingannya, yaitu model kompetensi untuk *leadership*, *koordinator*, *expert*, dan *support*. Model kompetensi untuk pemimpin dan koordinator pada dasarnya sama dan meliputi komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, konseptual, untuk pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain dan sebagainya. Model kompetensi untuk *expert* dan *support* pada dasarnya juga sama.
- m) Lebih lanjut Wibowo (2009:117) menyampaikan bahwa terdapat 5 (lima) kategori kompetensi yaitu: *task achievement*, *relationship*, *personal attribute*, *managerial* dan *leadership*.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan setiap individu yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dan diaktualisasikan oleh seorang individu pegawai dalam melaksanakan tugas jabatannya dalam suatu organisasi.

### **Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Menurut Irawan, dkk., (1997:91) pengembangan SDM merupakan suatu proses merekayasa perilaku pegawai sedemikian rupa sehingga pegawai dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Dengan demikian kata kunci dari pengembangan pegawai adalah rekayasa perilaku (*behavior engineering*) dari pegawai. Rekayasa perilaku mengandung arti bahwa perilaku dapat diperbaiki dari suatu keadaan ke keadaan yang lebih baik. Penerapan sistem teknologi informasi diharapkan dapat memberikan manfaat dalam memfasilitasi kegiatan tersebut karena sistem ini dapat memberikan dukungan pengambilan keputusan dan berkontribusi terhadap keberhasilan usaha di bidang seperti bisnis, ekonomi, politik sosial, dan pendidikan (Rahayu et al., 2023).

Menurut Mangkunegara (2013,43) istilah pelatihan digunakan bagi pengembangan untuk pegawai pelaksana dan pemimpin. Lebih lanjut Mangkunegara (2013,43) menyebutkan bahwa pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas, sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai tingkat bawah (pelaksana). Kepemimpinan sangat penting dalam memenangkan persaingan, serta kemampuan untuk menerapkan strategi inovatif dalam memperoleh sesuatu yang baru, atau menemukan cara-cara baru secara berkelanjutan yang secara langsung akan mempengaruhi efisiensi dan efektivitas proses bisnis perusahaan (Karunia, 2020).

Usaha untuk meningkatkan kapasitas SDM memerlukan perencanaan agar dapat memberi manfaat kepada organisasi berupa peningkatan produktivitas, peningkatan moral, pengurangan biaya atau efisiensi. Apabila perencanaan atau program pengembangan tidak dilakukan organisasi, maka pengembangan diri sendiri sambil belajar dalam pekerjaan akan dilakukan sendiri oleh pegawai. Meningkatkan SDM dengan pendekatan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan diharapkan

dapat diaplikasikan secara teoritis di suatu perusahaan atau lembaga dengan perencanaan program pelatihan, pelaksanaan program pelatihan, analisis kebutuhan pelatihan, desain pelatihan, evaluasi program pelatihan dan desain pengembangan pelatihan Widodo (2018: 1).

Sesuai dengan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Dengan demikian, pengembangan SDM/pegawai tersebut harus memerhatikan 3 (tiga) hal yaitu:

- a) Harus dapat meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai;
- b) Sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan;
- c) Pelaksanaannya melalui pendidikan dan latihan.

### **Konsep Kunci**

Berdasarkan uraian dan penjelasan berbagai teori di atas maka dalam penelitian ini yang menjadi konsep kunci adalah pengembangan kompetensi pegawai pada Kelurahan Karet Semanggi dilihat dari aspek *motives, traits, Self Concept, knowledge* dan *skill*. Dalam penelitian ini peneliti akan membatasi lingkup penelitian ini pada keempat aspek atau karakteristik kompetensi yang dijadikan konsep kunci yang diambil dari teori *Spencer and Spencer* (dalam Sutrisno, 2014:206) yaitu:

1. *Motives*, yaitu suatu situasi atau kondisi dimana seseorang secara konsisten berfikir dan secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan tanggapan/*feedback* untuk memperbaiki dirinya.
2. *Traits*, yaitu watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri, kontrol diri, stress atau ketabahan dan sebagainya.
3. *Self Concept*, Yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. *Knowledge* merupakan informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu.
5. *Skill* yaitu kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2005:1) metode penelitian kualitatif muncul karena terjadi perubahan paradigma dalam memandang suatu fenomena atau gejala. Metode deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subjek atau objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Berusaha mendeskripsikan fakta-fakta tersebut pada tahap permulaan tertuju pada usaha mengemukakan gejala-gejala secara lengkap dalam aspek yang diselidiki keadaan atau isinya.

Dalam penelitian deskriptif, data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka (Moleong, 2001:6). Dengan demikian data kualitatif diperoleh atau dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer melalui wawancara dan data

sekunder yang diperoleh melalui observasi, dokumentasi tertulis dan sebagainya. Dengan memerhatikan definisi penelitian deskriptif tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa pada dasarnya penelitian deskriptif tidak memerlukan hipotesis, namun lebih menekankan pada sisi pengamatan langsung secara partisipatif dari peneliti, sehingga dapat mengungkapkan fenomena yang terjadi serta hal-hal yang melatarbelakangi permasalahan.

Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2005:5) bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai *human instrument* dan dilakukan dengan teknik pengumpulan data yang menekankan pada *participant observation* (observasi berperan serta) dan *in depth interview* (wawancara mendalam). Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam analisis permasalahan akan diambil beberapa orang yang dijadikan sebagai informan kunci. Para informan tersebut adalah mereka yang ditentukan dengan teknik *purposive sampling* karena dinilai atau dianggap memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang kompetensi pegawai di Kantor Kelurahan Karet Semanggi Jakarta.

Adapun informan kunci atau *key informant* yang ditentukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1 di bawah:

Tabel 7.3 Daftar *key Informant*

No	Informan	Jumlah	Keterangan
1.	Lurah Kelurahan Karet Semanggi	1	Wawancara
2.	Sekretaris Kelurahan Karet Semanggi	1	Wawancara
3.	Kepala Seksi Pemerintahan	1	Wawancara
4.	Kepala Seksi Ekonomi dan pembangunan	1	Wawancara
5.	Kepala Seksi Kesejahteraan Masyarakat	1	Wawancara
6.	Staff Teknis Ahli	1	Wawancara
<b>Jumlah</b>		<b>6</b>	

Sumber: diolah peneliti, 2022

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti, dalam menjawab permasalahan tentang bagaimana kompetensi pegawai di Kelurahan Karet Semanggi Jakarta, maka peneliti akan mendeskripsikan atau menggambarkan hasil penelitian ini sehingga memudahkan dalam membaca dan memahami data yang telah diperoleh peneliti dalam penelitian ini. Selanjutnya untuk memudahkan dalam memahami data yang telah diperoleh dalam penelitian ini, peneliti menyajikan dalam bentuk hasil wawancara dengan *key informant*.

### 1. Faktor Motif (*Motives*)

Yang dimaksud dengan faktor motif dalam penelitian ini adalah sesuatu dimana seorang pegawai secara konsisten memiliki motivasi, etos kerja, serta memiliki komitmen yang kuat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik serta secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan tersebut.

Dari hasil wawancara dengan beberapa informant yang lain juga disampaikan bahwa motivasi kerja yang kuat dapat meningkatkan kualitas dan efisiensi kerja. Ketika seseorang merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaannya, ia akan lebih bersemangat dan berfokus pada tugas yang harus dilakukan. Hal ini dapat membantu meningkatkan kualitas kerja dan mempercepat penyelesaian tugas. Motivasi kerja yang positif dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi. Ketika seseorang merasa termotivasi dan bersemangat, ia cenderung lebih kreatif dan inovatif dalam mencari solusi atau cara baru untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efektif.

Motivasi kerja yang kuat dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Ketika semua anggota tim merasa termotivasi untuk mencapai tujuan bersama, mereka akan bekerja dengan lebih baik dan kooperatif, dan dapat membantu meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Namun, perlu diingat bahwa motivasi kerja tidaklah cukup untuk menjamin pelaksanaan tugas yang baik. Faktor lain seperti kemampuan, pengalaman, dukungan organisasi, dan sumber daya juga berpengaruh pada pelaksanaan tugas dengan baik. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi holistik untuk memastikan bahwa semua faktor tersebut mendukung pelaksanaan tugas dengan baik.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti juga dapat digambarkan bahwa motivasi kerja yang tinggi sangat penting untuk mendukung pelaksanaan tugas dengan baik di Kelurahan Karet Semanggi Jakarta. Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki semangat yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan baik, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan. Kemudian selanjutnya untuk mengetahui jawaban responden tentang bagaimanakah komitmen individu setiap pegawai dalam memahami fungsinya dan menerapkannya dalam kegiatan kerjanya.

Dari hasil wawancara dengan key informant lainnya juga dapat disimpulkan bahwa komitmen individu dalam memahami fungsinya dan menerapkannya dalam kegiatan kerjanya dipengaruhi oleh kejelasan tugas dan peran yang dimilikinya. Jika pegawai kelurahan memiliki kepastian peran dan tugas yang jelas, mereka akan lebih mudah memahami fungsinya dan menerapkannya dalam kegiatan kerjanya.

Komitmen individu juga dapat dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh organisasi. Jika pegawai kelurahan diberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan tugas dan fungsinya, mereka akan lebih mudah memahami fungsinya dan menerapkannya dalam kegiatan kerjanya. Komitmen individu juga dapat dipengaruhi oleh dukungan yang diberikan oleh atasan dan rekan kerja. Jika atasan dan rekan kerja memberikan dukungan dan membantu dalam memahami fungsinya, maka pegawai kelurahan akan lebih mudah memahami fungsinya dan menerapkannya dalam kegiatan kerjanya.

Komitmen individu juga dipengaruhi oleh pengakuan dan *reward* yang diberikan oleh organisasi. Jika pegawai kelurahan diberikan pengakuan dan *reward* atas keberhasilan dan kontribusinya dalam melaksanakan tugas dan fungsi, maka mereka akan lebih termotivasi untuk memahami fungsinya dan menerapkannya dalam Kegiatan Kerjanya.

Adapun berdasarkan hasil pengamatan peneliti dapat disimpulkan bahwa komitmen individu setiap pegawai di Kelurahan Karet Semanggi dalam memahami fungsinya dan menerapkannya dalam kegiatan kerjanya sangat tergantung pada pemahaman mereka tentang tugas dan fungsi, nilai dan budaya organisasi, serta pelatihan dan pengembangan karyawan yang mereka terima. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memberikan perhatian yang cukup dalam meningkatkan pemahaman dan motivasi individu untuk memahami fungsinya dan menerapkannya dalam kegiatan kerja.

Dari hasil wawancara dengan key informant lainnya dapat disimpulkan bahwa pimpinan/atasan harus mampu berkomunikasi dengan staf kelurahan secara efektif dan terbuka, sehingga staf dapat memahami dan mengerti tugas dan tanggung jawab mereka dengan jelas. Pimpinan/atasan juga harus memberikan arahan yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab staf, serta memberikan gambaran mengenai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

Adanya penghargaan dan reward atas kinerja dan kontribusi staf yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga staf merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Dan yang tak kalah penting adalah pimpinan/atasan harus menjadi teladan yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga staf dapat mengikuti dan mencontoh tindakan positif dari pimpinan/atasan. Dengan melakukan hal-hal di atas, pimpinan/atasan dapat memberikan motivasi dan bimbingan yang efektif kepada staf kelurahan, sehingga staf dapat memahami dan mengerti tugas masing-masing dengan baik, dan berkontribusi positif dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas Kelurahan.

Adapun berdasarkan hasil pengamatan peneliti bahwa dengan memberikan motivasi dan bimbingan yang baik, pimpinan/atasan dapat membantu stafnya untuk memahami dan mengerti tugas masing-masing, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien, meningkatkan kualitas kerja, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik. Dan secara umum setiap pimpinan di level masing-masing sudah cukup baik dalam memberikan motivasi dan bimbingannya.

Kemudian selanjutnya untuk mengetahui jawaban responden tentang apakah motivasi & etos kerja yang dimiliki personel sudah cukup baik dalam mendukung tercapainya pelaksanaan tugas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan key informant lain juga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat mempengaruhi motivasi dan etos kerja pegawai kelurahan. Lingkungan kerja yang nyaman dan baik dapat meningkatkan semangat kerja pegawai dan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih efektif. Begitupula kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi motivasi dan etos kerja pegawai kelurahan. Pimpinan yang baik dapat memberikan arahan yang jelas, memberikan penghargaan atas kinerja yang baik, memberikan bimbingan dan pelatihan, serta menjadi teladan yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Selain itu kebijakan yang jelas dan konsisten juga dapat mempengaruhi motivasi dan etos kerja pegawai kelurahan. Kebijakan yang jelas dapat membantu pegawai memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik, sehingga dapat bekerja dengan lebih efektif. Namun demikian, diperlukan evaluasi dan pengukuran yang objektif

untuk mengetahui sejauh mana tingkat motivasi dan etos kerja pegawai kelurahan dalam mendukung tercapainya pelaksanaan tugas.

Adapun berdasarkan hasil observasi peneliti terkait motivasi dan etos kerja pegawai terhadap pekerjaannya tergolong cukup tinggi, hal ini tercermin dari hasil survei yang menunjukkan bahwa mayoritas pegawai (lebih dari 60%) merasa senang dan antusias dengan tugas yang diemban. Begitupula dengan etos kerja pegawai cukup baik, dimana mayoritas responden (lebih dari 60%) menilai bahwa pegawai bekerja dengan serius, konsisten dan teliti dalam menjalankan tugasnya.

### **Analisis Peneliti**

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan key informant di lapangan dan juga hasil observasi peneliti bahwa pada dasarnya faktor motif pegawai di Kelurahan Karet Semanggi baik dari segi motivasi, komitmen, etos kerja serta bimbingan dan dorongan dari atasan sudah cukup baik. Dimana secara umum pegawai mengaku memiliki motivasi yang tinggi untuk mengembangkan kompetensi mereka. Hal ini tercermin dari kesediaan mereka untuk mengikuti pelatihan dan program pengembangan yang ditawarkan oleh pihak kelurahan. Selain itu lingkungan kerja yang kondusif dan kebijakan serta regulasi yang jelas juga memengaruhi motivasi pegawai dalam mengembangkan kompetensi. Pegawai merasa nyaman dan terpenuhi kebutuhan kerja mereka, sehingga mereka lebih termotivasi untuk mengembangkan kompetensi. Selain itu, komunikasi antara pimpinan dan pegawai juga memengaruhi motivasi pegawai untuk mengembangkan kompetensi. Pimpinan yang mampu memberikan arahan, bimbingan, dan dukungan yang tepat akan memberikan dorongan bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

## **2. Faktor Karakter Peribadi (*Traits*)**

Yang dimaksud faktor karakter peribadi (*traits*) dalam penelitian ini adalah faktor dimana watak seseorang akan berpengaruh terhadap bagaimana berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri, kontrol diri, stress atau ketabahan pemimpin mampu memberikan dukungan yang penuh kepada pegawainya. Hal ini ditunjukkan oleh bagaimana adanya dorongan moral dari atasan, rasa percaya diri, komitmen, tanggung jawab serta sikap mental yang baik.

Dari hasil wawancara dengan key informant lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa dalam konteks organisasi, dorongan moral dari atasan kepada bawahan sangatlah penting, bisa berupa memberikan pujian, pengakuan atas kinerja yang baik, dan dukungan dalam mengatasi kesulitan. Dorongan moral yang diberikan secara positif dan teratur dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja bawahan. Dorongan moral juga dapat memperkuat ikatan antara atasan dan bawahan, serta meningkatkan rasa percaya diri dan tanggung jawab bawahan”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan yang lain, maka dapat disimpulkan bahwa belum sepenuhnya, karena masih terdapat pegawai yang kurang percaya diri atas kemampuannya, seperti contoh ditugaskan oleh pimpinan untuk memimpin rapat dan memberikan penjelasan kepada masyarakat”. Kepercayaan diri pegawai juga akan berdampak pada pelayanan kepada masyarakat akan lebih baik. Selain itu lingkungan kerja yang kondusif dan dukungan dari rekan kerja juga dapat memperkuat rasa percaya diri pegawai”.

Adapun berdasarkan hasil pengamatan pen terkait rasa percaya diri pegawai dalam melaksanakan tugasnya, dapat digambarkan bahwa pegawai dengan kategori milenial memiliki rasa percaya diri yang baik dan lebih berani untuk mengambil inisiatif dan mencoba hal-hal baru. Mereka juga cenderung lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah dan menciptakan solusi yang inovatif. Selanjutnya untuk menjawab pertanyaan bagaimana komitmen serta tanggung jawab individu pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya, berikut hasil wawancaranya dengan beberapa informan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan key informant lain maka dapat disimpulkan bahwa pegawai di Kelurahan Karet Semanggi cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien, serta memperhatikan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Komitmen dan tanggung jawab sudah sesuai dengan tugas dan fungsinya ( Sesuai dengan koridor yang ada ). Namun masih terdapat beberapa pegawai di Kelurahan Karet Semanggi yang menunjukkan tingkat komitmen dan tanggung jawab yang rendah dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya pemahaman terhadap tugas atau tidak adanya dorongan dan dukungan dari atasan.

Adapun berdasarkan hasil pengamatan peneliti terkait komitmen dan tanggung jawab, Pengamatan terhadap beberapa pegawai menunjukkan adanya indikasi masih adanya sebagian pegawai yang memiliki tingkat tanggung jawab yang rendah dalam menyelesaikan tugas. Hal ini terlihat dari kurangnya perhatian terhadap kualitas pekerjaan atau tidak menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Selain itu, terdapat beberapa pegawai yang cenderung menghindari tanggung jawab yang sulit atau kompleks, dan lebih memilih tugas-tugas yang mudah dan sederhana. Namun, secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai di Kelurahan Karet Semanggi memiliki tingkat komitmen dan tanggung jawab yang baik dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya. Hal ini tercermin dari hasil kerja mereka yang berkualitas dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat.

Selanjutnya untuk mengetahui hasil jawaban dari pertanyaan apakah setiap personel memiliki sikap mental yang baik dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, berikut hasil wawancara dengan beberapa informan .

Dari hasil wawancara dengan yang lain dapat juga disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai sudah memiliki sikap mental yang baik, meskipun masih ada juga beberapa pegawai yang masih menunjukkan sikap yang kurang disiplin dan kurang proaktif dalam menyelesaikan tugas mereka. Selain itu adanya pendekatan-pendekatan dari pimpinan atau atasan kepada pegawai juga sangat penting dan memberikan motivasi kepada pegawai.

Adapun berdasarkan hasil pengamatan peneliti dapat digambarkan bahwa secara umum sikap mental pegawai cukup baik, namun terlepas dari sikap mental yang baik atau buruk, penting bagi pimpinan untuk memberikan pembinaan dan bimbingan kepada setiap pegawai, sehingga mereka dapat memperbaiki sikap dan kinerja mereka dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

### **Analisis Peneliti**

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa *key informant* dan berdasarkan hasil observasi tersebut maka dapat diinterpretasikan bahwa faktor kualitas dorongan moril atau motivasi dari atasan di Kantor Kelurahan Karet Semanggi berpengaruh terhadap sikap dan kinerja pegawai. Ketika atasan memberikan dorongan moril yang kuat dan memotivasi, pegawai cenderung memiliki rasa percaya diri yang tinggi dan semangat yang besar dalam melaksanakan tugasnya. Begitupula rasa percaya diri pegawai di Kantor Kelurahan Karet Semanggi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kemampuan individu, pengalaman kerja, dan dukungan dari rekan kerja. Pegawai yang merasa percaya diri cenderung lebih produktif dan berani mengambil keputusan yang tepat, serta dapat mengatasi masalah dengan lebih efektif. Komitmen tanggung jawab juga memainkan peran penting dalam kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap tanggung jawabnya cenderung lebih teliti dan berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan baik, sehingga dapat meningkatkan kualitas pekerjaan. Dan sikap mental yang baik, seperti disiplin, konsisten, dan rajin, juga sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki sikap mental yang baik cenderung lebih fokus dan dapat bekerja dengan efektif, serta lebih mampu menyelesaikan tugas dengan baik.

### **3. Faktor *Self Concept* (Sikap)**

yaitu 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.

### **Analisis Peneliti**

Berdasarkan hasil observasi dapat diinterpretasikan bahwa faktor *Self Concept* (Sikap) Pegawai memiliki konsep diri serta nilai-nilai pekerti yang baik dalam menjalankan tugasnya sebagai abdi negara. Salah satu bentuk konsep diri yang harus dimiliki pegawai adalah pendidikan. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa latar belakang pendidikan pegawai di Kantor Kelurahan Karet Semanggi berbeda-beda akan tetapi pekerjaan yang dibebankan tetap dapat terlaksana selama tanggung jawab pekerjaan yang diberikan sesuai dengan pendidikan yang ditempuh oleh para pegawai. hal yang perlu diperhatikan juga adalah sikap atau perilaku kerja pegawai. Apabila pegawai mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

### **4. Faktor Pengetahuan (*Knowledge*)**

Yang dimaksud faktor pengetahuan dalam penelitian ini adalah pengetahuan pegawai untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang didapat dari pengalaman serta dari pendidikan baik formil maupun informil. Begitupula dalam kaitannya dengan pengembangan kompetensi pegawai, aspek pengetahuan menjadi sangat penting dalam menunjang pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan yang lain maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai cukup memadai, karena setiap pegawai diberikan bimbingan atau pelatihan melalui diklat-diklat. Sehingga pegawai memiliki pengetahuan dasar tentang administrasi pemerintahan, aturan dan peraturan yang berlaku di wilayahnya, serta pengetahuan terkait tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Namun demikian juga karena

perkembangan teknologi semakin canggih sehingga dibutuhkan SDM yang benar benar menguasai bidangnya sehingga diharapkan adanya pelatihan pelatihan yang menunjang SDM yang lebih baik lagi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informant, maka dapat di simpulkan bahwa pengetahuan formal dan informal pegawai belum sepenuhnya memadai. Masih diperlukan adanya peningkatan kompetensi baik melalui pendidikan dan pelatihan pegawai yang sesuai lingkungannya dan sesuai dengan konteks pelaksanaan tugasnya. Begitu pula dari hasil pengamatan peneliti ditemukan bahwa Pengetahuan formil dan informal yang dimiliki oleh pegawai Kelurahan Karet Semanggi masih perlu ditingkatkan karena dapat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan.

Oleh karena itu, sebaiknya dilakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa pengetahuan yang dimiliki sudah sesuai dan memadai dalam mendukung pelaksanaan tugas. Kemudian untuk mengetahui hasil jawaban dari pertanyaan apakah pegawai sudah memiliki pengalaman terkait bidang tugasnya masing-masing, berikut digambarkan hasil wawancara dengan beberapa informant. Hasil wawancara dengan *key informant* dalam hal ini Lurah menyatakan bahwa:

“Pegawai belum seluruhnya memiliki pengalaman terkait bidang tugasnya untuk itu masih dibutuhkan pelatihan dan diwajibkan untuk mengikuti diklat di provinsi DKI Jakarta yang berkaitan dengan tupoksi masing masing pegawai”.

Dari hasil wawancara tersebut, maka dapat di simpulkan bahwa dari aspek pengalaman pegawai terhadap tugas pekerjaannya sudah cukup baik, meskipun harus terus di tingkatkan seperti melalui diklat-diklat yang sesuai jenjang jabatannya. Sekali lagi sebaiknya setiap pegawai Kelurahan Karet Semanggi sudah memiliki pengalaman yang memadai terkait bidang tugasnya masing-masing, sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Selanjutnya berdasarkan hasil observasi peneliti terhadap pengalaman tugas pegawai secara umum sebagian pegawai memiliki pengalaman tugas yang beragam, terutama bagi pegawai yang sering berpindah tugas dari satu wilayah ke wilayah lainnya. Pengalaman ini dapat memberikan keuntungan bagi pegawai tersebut dalam memahami berbagai persoalan yang dihadapi oleh warga di wilayah Kelurahan Karet Semanggi. Beberapa pegawai yang baru bergabung di Kelurahan Karet Semanggi juga membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang ada di wilayah tersebut.

### **Analisis Peneliti**

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan *key informant* dan observasi bahwa secara umum faktor pengetahuan sudah cukup baik, dimana kemampuan pegawai sangat mempengaruhi pengetahuan yang dimilikinya. Dalam hal ini, sebaiknya dilakukan penilaian terhadap kemampuan pegawai secara keseluruhan, baik itu kemampuan teknis maupun soft skill, untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugas dengan baik. Pendidikan formil dan informil yang dimiliki oleh pegawai Kelurahan Karet Semanggi juga mempengaruhi pengetahuan yang dimilikinya. Adapun terkait pengalaman tugas juga menjadi faktor penting dalam menentukan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai. Sebaiknya dilakukan evaluasi

terhadap pengalaman tugas pegawai secara teratur, sehingga dapat diidentifikasi kekurangan dan kelebihan yang dimiliki serta dilakukan pengembangan pengetahuan yang sesuai dengan tugas yang harus dilaksanakan.

### **5. Faktor Keterampilan (*Skill*)**

Yang dimaksud faktor keterampilan dalam penelitian ini adalah kemampuan dasar yang dimiliki pegawai Kelurahan Karet Semanggi dalam menunjang pelaksanaan tugas pekerjaannya baik kemampuan teknis, pemahaman akan tugas dan tanggung jawabnya, komitmen, motivasi sikap mental yang dimiliki pegawai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seiring dengan perkembangan teknologi, pegawai di Kelurahan Karet Semanggi perlu terus mengembangkan keterampilan teknis mereka agar tetap relevan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dan dinamis, terutama keterampilan teknis dibidang teknologi informasi. Selanjutnya untuk mengetahui jawaban responden tentang apakah setiap individu pegawai memahami tugas pekerjaannya sesuai dengan jobdesk masing-masing, dapat dilihat transkrip wawancara dengan *key informant* berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa selain pemahaman mengenai tugas pekerjaan, penting juga untuk memastikan bahwa setiap individu pegawai memahami tujuan dan visi misi dari kelurahan tersebut. Hal ini dapat membantu meningkatkan motivasi dan semangat kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaannya

Adapun berdasarkan hasil pengamatan peneliti, terdapat pegawai yang telah lama bekerja di Kelurahan Karet Semanggi namun masih belum sepenuhnya memahami tugas pekerjaannya secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkala agar pegawai dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya dalam melaksanakan tugas

Dari beberapa jawaban informant, maka dapat disimpulkan bahwa keterampilan yang dimiliki pegawai, akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi serta dapat memberikan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan terutama di Kelurahan Karet Semanggi. Adapun berdasarkan hasil observasi peneliti ditemukan bahwa keterampilan yang dimiliki oleh pegawai sangat mempengaruhi kinerja individu dan kinerja organisasi. Pegawai yang memiliki keterampilan yang baik dalam hal pengelolaan waktu, kepemimpinan, dan komunikasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan dapat berkontribusi secara positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, ditemukan bahwa pegawai yang mampu mengembangkan keterampilan baru melalui pelatihan atau kursus juga cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, ditemukan juga bahwa beberapa pegawai mungkin memiliki keterampilan yang kurang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka sehingga tidak dapat berkontribusi secara signifikan pada kinerja individu atau kinerja organisasi.

### **Analisis Peneliti**

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan *key informant* dan observasi bahwa faktor keterampilan sudah cukup baik. Keterampilan teknis yang dimiliki oleh pegawai di Kelurahan Karet Semanggi sangat penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi. Pegawai yang memiliki keterampilan teknis yang kuat, seperti keterampilan pengolahan data atau keahlian dalam mengoperasikan perangkat lunak

tertentu, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan dapat berkontribusi secara positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Pemahaman terhadap Job Desk juga mempengaruhi kinerja individu dan kinerja organisasi di Kelurahan Karet Semanggi.

Pegawai yang memiliki pemahaman yang baik tentang tanggung jawab dan tugas mereka, serta memahami dengan baik prioritas kerja dan target organisasi, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan dapat berkontribusi secara positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Keterampilan individu juga sangat penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi di Kelurahan Karet Semanggi. Keterampilan seperti kemampuan interpersonal, kepemimpinan, dan manajemen waktu, cenderung sangat mempengaruhi kinerja individu dan dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, keterampilan individu seperti kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, kreativitas, dan inovasi juga sangat penting dalam lingkungan kerja yang terus berkembang.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa Analisis kompetensi pegawai di Kelurahan Karet Semanggi sebagai berikut :

1. Faktor *Motives*

Motivasi pegawai sangat memengaruhi terhadap kompetensi di Kelurahan Karet Semanggi Jakarta. Hal ini tercermin dari kesediaan pegawai untuk mengikuti pelatihan dan program pengembangan kompetensi lain yang ditawarkan oleh pihak kelurahan. Begitupula Lingkungan kerja yang kondusif, kebijakan serta regulasi yang jelas juga memengaruhi motivasi pegawai dalam mengembangkan kompetensi, sehingga pegawai merasa nyaman. Selain itu, pimpinan mampu memberikan arahan, bimbingan, dan dukungan yang tepat bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi mereka

2. Faktor Karakter Peribadi (*Traits*)

Factor karakter kepribadian (*traits*) pegawai di Kantor Kelurahan Karet Semanggi sangat mempengaruhi kualitas dorongan moril, rasa percaya diri, komitmen tanggung jawab, dan sikap mental pegawai.

3. Faktor Sikap (*Self Concept*)

Salah satu bentuk konsep diri yang harus dimiliki pegawai adalah pendidikan hal yang perlu diperhatikan juga adalah sikap atau perilaku kerja pegawai. Apabila pegawai mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

4. Faktor Pengetahuan

secara umum faktor pengetahuan sudah cukup baik, dimana kemampuan pegawai sangat mempengaruhi pengetahuan yang dimilikinya. Pendidikan formil dan informal yang dimiliki oleh pegawai Kelurahan Karet Semanggi juga mempengaruhi pengetahuan yang dimilikinya. Adapun terkait pengalaman tugas juga menjadi faktor penting dalam menentukan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai

5. Faktor Keterampilan

Secara keseluruhan, ditemukan bahwa keterampilan teknis, pemahaman terhadap job desk, dan keterampilan individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu maupun kinerja organisasi di Kelurahan Karet Semanggi. Oleh karena itu,

pengembangan keterampilan pegawai di ketiga aspek tersebut menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### A. Saran

Dari beberapa kesimpulan di atas, disampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Faktor Motif  
Perlu adanya pemberian motivasi pimpinan kepada bawahan yang secara rutin bahwa pentingnya mengembangkan Kompetensi sebagai prasyarat peningkatan karir dan jabatan pegawai, dengan mengidentifikasi kebutuhan diklat tiap pegawai secara periodik dengan komunikasi berkesinambungan dan perlu adanya database diklat pengembangan kompetensi aparatur pegawai, Pimpinan atau atasan perlu memberikan pengakuan atas kinerja yang baik, memberikan umpan balik yang teratur, serta monitoring rutin pada Bagian Penatausahaan Kepegawaian Kelurahan dalam memberikan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dengan berkoordinasi yang baik melalui BPSDM Provinsi DKI Jakarta.
2. Faktor Karakter Peribadi (Traits)  
Perlu adanya pembinaan dan pengembangan diri bagi setiap pegawai untuk meningkatkan karakter kepribadian mereka sehingga dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas dalam melaksanakan tugas.
3. Faktor Sikap (*Self Concept*)  
Bagian Penatausahaan Kepegawaian Kelurahan Karet Semanggi dan Pimpinan agar meningkatkan kembali Pelatihan Serta Bimbingan Teknis dalam rangka peningkatan Responsibilitas kinerja pegawai sehingga dapat menjadi pegawai yang memiliki tingkat kompetensi yang baik dan dapat memaksimalkan kinerja dengan optimal.
4. Faktor Pengetahuan  
perlu dilakukan evaluasi terhadap pendidikan formal dan informal yang dimiliki oleh setiap pegawai secara teratur, sehingga dapat diidentifikasi kekurangan dan kelebihan yang dimiliki.
5. Faktor Keterampilan  
Perlu adanya peningkatan kompetensi pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas terutama terkait penggunaan teknologi informasi baik melalui pelatihan-pelatihan maupun Bimtek.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma (1998), *Manajemen Prestasi*, Jakarta, Pusdiklat Pegawai Depdikbud
- Agus Sanyoto, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Modul untuk Manajemen Sumber Daya Manusia untuk magister Manajemen*, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, (1998), *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto dan Syafrudin, *Evaluasi Program Pendidikan, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001*,
- Buchari, Zainun (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Gunung Agung Tbk
- Departemen Pendidikan Nasional (2005), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi ke-3, Jakarta: Balai Pustaka.

- Dewi Sartika dan Mayahayati Kusumaningrum dalam Jurnal Borneo Administrator, [Vol 13 No 2 \(2017\): Agustus 2017](#) dengan judul “*pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur*”.
- Edy, Sutrisno, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Fattah, Nanang (1999). *Landasan Manajemen, Bandung*: Rosda Karya
- Flippo, Edwin B, (1984), *Personel Management*, Sixt Edition, New York Mc, Graw Hill Book company.
- Handoko, Hani. (2002). *Manajemen*, Edisi dua, Yogyakarta: BPFE\_Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S.P., (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: CV. Haji Mas Agung
- Idris, E. R., Adys, A. K., & Abdi, A. (2020). *Pengelolaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bantaeng*. Kajian Ilmiah Mahasiswa1(2).<https://jurnal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/article/view/3713>
- Irawan Prasetya, DR, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: STIA LAN Press
- Jones, Pam (2002). *Buku Pintar Manajemen Kinerja*, terjemahan Anthony R. Indra, Jakarta, Metalexia Publishing & PT Qreator Tata Qarakter
- Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 152 tahun 2019 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Kota Administrasi*
- Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 1197 tahun 2019 tentang *Peta Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dilingkungan Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Tahun 2019-2020*
- Mitrani, Alain, *et. al.* (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*, Jakarta, Pusaka Utama Grafiti
- Mohammad Andi Ismanto (2014), Skripsi dengan judul *Analisis Pengembangan Sdm Peneliti Pada Badan Litbang Pertanian Kementerian Pertanian*, STIA LAN Jakarta.
- Momor, F. J., Rompas, W. Y., & Tampi, G. B. (2019). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kantor Camat Langowan Timur Kabupaten Minahasa Friendly. *ISSN 2502-3632 (Online) ISSN 2356-0304 (Paper) Jurnal Online Internasional & Nasional Vol. 7 No.1, Januari – Juni 2019 Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta*, 53(9), 1689–1699. [www.journal.uta45jakarta.ac.id](http://www.journal.uta45jakarta.ac.id)

- Natasha Callista (2016) dalam jurnal <http://publication.petra.ac.id> Vol 4, No 2 2016 dengan judul “*pengaruh kompetensi SDM yang meliputi motives, traits, self-concept, knowledgedan skills mempunyai pengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Tresnamuda Sejati cabang Surabaya*”.
- Nawawi, H. Hadari. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang *Manajemen Pegawai Negeri Sipil*
- Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 272 Tahun 2014 Tentang *Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Jabatan Administrasi*;
- Pergub Provinsi DKI Jakarta Nomor 67 Tahun 2016 Tentang *Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Kelurahan*;
- Prabu Mangkunegara, Anwar DR, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rasdakarya.
- Prawirosentono, Suryadi (1999) *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Reika Muthia Dewi ( 2021). *Analisis Kompetensi Pegawai Dalam Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kantor Camat Senapelan Kota Pekanbaru*.
- Rivai, Veithzal (2006), *Manajemen SDM Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*, Jakarta, PT.Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen, (1996): *Perilaku Organisasi*: Edisi Bahasa Indonesia Jilid I & II, Jakarta, PT Pringhalindo.
- Rue, L.W. & LL. Byars, (1980): *Manajemen Theory and Application*, Ricard D. Irwin Inc. Homewood IL.
- Ruky Achmad, DR. (2002): *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti, (2001), *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sadili, Samsudin (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, Pustaka Setia.
- Siagian, Sondang P. (2005), *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta, PT.Bumi Aksara. *AGORAVol.4,No.2,(2016)*<http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/viewFile/4713/4325>
- Sugiyono, Prof, DR, (2000). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Simanjuntak, Payaman J. (2011), *Manajemen dan evaluasi Kin* Jakarta, Lembaga Penerbit Fakultas ekonomi Universitas Indonesia.
- Ummu Kalsum. (2017). *Analisis Kompetensi Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Barru*. Kompetensi Pegawai, 70.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*.
- Karunia, R. L. (2020). The Influence of Leadership, Organisational Structure, and Organisational Culture on the Company Performance of PT NK TBK. *International Journal of Innovation*, 11(2).
- Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Prasetyo, J. H., Triyadi, T., & Ariawan, J. (2023). The effectiveness of career development in mediating the influence of the working environment and training towards the performance of employee. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 17(2), 202–210. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1098>
- Rahayu, N. S., Dhiaullah, M. H., & Marsha, A. (2023). Utilizing e-learning and user loyalty with user satisfaction as mediating variable in public sector context. *International Journal of Data and Network Science*, 7(3), 1341–1348. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.4.004>
- Silitonga, M. S., Van Duijn, M., Heyse, L., & Wittek, R. (2019). Setting a Good Example? The Effect of Leader and Peer Behavior on Corruption among Indonesian Senior Civil Servants. *Public Administration Review*, 79(4), 565–579. <https://doi.org/10.1111/puar.13059>
- Suryanto, A., & Darto, M. (2020). Penerapan Kebijakan Sistem Merit: Praktik Terbaik di Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 401–422. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.744>