

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **1.1 Manajemen SDM Berbasis Kompetensi**

Menurut Stoner (1996), manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan anggota organisasi atau dapat dikatakan sebagai fungsi manajemen yang dilakukan oleh manajer untuk merekrut, menyeleksi, melatih, dan mengembangkan anggota organisasi. Menurut Nawawi (2000), yang dimaksud sebagai SDM yaitu:

1. SDM adalah manusia yang bekerja pada lingkungan pada suatu organisasi, meliputi personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan
2. SDM adalah potensi manusiawi sebagai gerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. SDM adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal di dalam organisasi bisnis, yang dapat di wujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasar dari pemahaman definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia, didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi dan sangat menentukan efektifitas organisasi.

Aktivitas MSDM meliputi peningkatan produktivitas, pemanfaatan sumber daya manusia, dan unsur unsur yang berkaitan dengan SDM seperti: rekrutmen, pengembangan, pemberian imbalan, motivasi, mutasi, dan pemberhentian. Pengembangan SDM dikaitkan dengan masalah produktivitas, dan efisiensi organisasi, penanganan SDM tidak luput dari usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja, dan efisiensi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Keberadaan manusia yang biasa dikenal dengan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi menempati kedudukan yang sangat penting. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi tersebut. Perubahan lingkungan yang cepat memerlukan kemampuan sumber daya manusia untuk memahami berbagai fenomena perubahan, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan mempersiapkan langkah-langkah untuk menghadapi kondisi tersebut. Melihat kenyataan tersebut, maka peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya bersifat administratif tetapi sebenarnya bertujuan untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif. Karena pada hakikatnya, sumber daya manusia merupakan sumber ilmu pengetahuan, keterampilan dan Kompetensi telah terakumulasi dalam diri anggota organisasi. Kemampuan tersebut terus disempurnakan dan dikembangkan oleh organisasi sebagai penopang utama organisasi, agar dapat mencapai kinerja tinggi yang secara konsisten akan mendukung keberhasilan organisasi (Herman, 2011).

Menurut Pynes dalam Vina G Pendit, 2012, manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan area strategis dari sebuah organisasi. Saat ini, manajemen sumber daya manusia tidak lagi sekadar menjalankan fungsi administrasi pengelolaan SDM, namun telah menjadi semacam fungsi strategis organisasi untuk dapat menghadapi tantangan yang kompleks dan dinamis, baik dari eksternal dan internal organisasi.

Pynes (2004) menjelaskan bahwa untuk memainkan peran strategis, SDM harus fokus pada dampak jangka panjang dari permasalahan manajemen kepegawaian. Misalnya, perubahan komposisi demografi angkatan kerja dan kekurangan tenaga kerja akan mempengaruhi organisasi dan strategi yang digunakan untuk mengatasinya. Untuk memperkuat peran organisasi, dilakukan perampingan dan restrukturisasi organisasi publik. Hal ini kemudian memaksa organisasi publik untuk

memvalidasi ulang proses bisnis mereka, menilai kembali peran fungsi SDM, dan mengevaluasi kelengkapan pekerjaan yang dilakukan. Efektivitas organisasi publik bergantung pada ketersediaan staf dan keterampilan yang diperlukan untuk mengelola sumber daya keuangan dan teknologi produksi yang diperlukan untuk produk yang efektif dan pemberian pelayanan inilah yang melatarbelakangi penerapan konsep pengelolaan SDM berbasis Kompetensi pada organisasi. Agar bagian SDM mampu merumuskan strategi jangka panjang untuk melaksanakan visi misi tugas dan fungsi organisasi maka Pynes (2004) menguraikan organisasi harus dapat mengukur adanya Kesenjangan antara Kompetensi SDM yang ada dengan Kompetensi yang seharusnya/ideal.

Dave Ulrich dalam Vina G Pendit, 2012, menyatakan bahwa manajer dan profesional SDM seharusnya dapat menghasilkan serta meningkatkan kemampuan SDM yang diperlukan secara berkesinambungan, supaya dapat menjalankan fungsi-fungsi SDM. Dengan demikian, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan organisasi akan tercapai. Sebagai indikator, para manajer SDM dapat menjawab sejumlah pertanyaan penting, yaitu: 1) Kemampuan apa yang saat ini ada dalam organisasi?, 2) Kompetensi apa yang dibutuhkan untuk keberhasilan masa depan organisasi?, 3) Bagaimana para manajer SDM mensinergikan Kompetensi SDM yang ada dengan strategi operasional?, 4) Bagaimana manajer SDM menyusun standar prosedur dan kriteria SDM untuk menciptakan kemampuan yang dibutuhkan organisasi?, dan 5) Bagaimana manajer SDM mengukur pencapaian kemampuan SDM yang dibutuhkan organisasi?. Untuk menjawab semua pertanyaan penting tersebut, maka peran manajer SDM professional seyogyanya melampaui peran manajer SDM tradisional yang hanya melakukan fungsi administratif SDM. Dengan demikian, manajemen SDM barulah dapat menjalankan peran-peran penting lainnya yaitu sebagai partner strategis, agen perubahan (*agent of changes*), dan pembela pegawai. Menurut model empat peran strategis SDM Ulrich, maka pertama, sebagai partner strategis artinya

manajer SDM memiliki peran untuk menyelaraskan kegiatan pengelolaan SDM dengan inisiatif dan strategi manajemen organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi. Kedua, manajer SDM sebagai agen perubahan artinya mampu mendukung perubahan dan transisi dari mata rantai kegiatan organisasi dan modal SDM yang ada yang menjalankan organisasi, sehingga dapat memastikan kapasitas untuk perubahan. Ketiga, sebagai ahli administrasi pengelolaan SDM, yang awalnya untuk memastikan kualitas maksimum yang mungkin diberikan oleh aspek pelayanan, namun selanjutnya ditekankan pada pentingnya pemberian pelayanan yang berkualitas dengan biaya serendah mungkin bagi organisasi. Keempat, sebagai pendukung atau pembela pegawai, artinya peduli terhadap kepentingan karyawan dan untuk melindungi mereka selama proses perubahan dijalankan di dalam organisasi.



Sumber : Dave Ulrich, 1997 dalam Pendit, Vina G, 2012

Gambar 2 Model empat peran strategis SDM

Manajemen sumberdaya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam manajemen SDM adalah pendekatan berbasis Kompetensi. Pendekatan ini menekankan pentingnya

penilaian dan pengembangan Kompetensi karyawan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajemen SDM.

Menurut Denisi dan Griffin dalam Vina G Pendit (2012) pendekatan berbasis Kompetensi adalah sebuah model manajemen SDM yang mempertimbangkan kemampuan, pengetahuan, dan sikap karyawan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam manajemen SDM. Model ini memungkinkan organisasi untuk memetakan Kompetensi yang diperlukan untuk setiap posisi dalam organisasi dan mengembangkan strategi pengembangan Kompetensi karyawan yang tepat.

Menurut Pynes dalam Vina G Pendit (2012) manajemen pengelolaan sumber daya manusia (SDM) berbasis Kompetensi merupakan pendekatan dalam manajemen SDM yang menekankan pada pengembangan dan penerapan Kompetensi yang relevan untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa karakteristik dan elemen kunci dari manajemen SDM berbasis Kompetensi:

1. Identifikasi Kompetensi Utama Pendekatan ini melibatkan identifikasi Kompetensi-Kompetensi kunci yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi dapat meliputi keterampilan, pengetahuan, sikap, dan atribut lainnya yang penting untuk keberhasilan dalam peran tertentu.
2. Penilaian Kompetensi: Manajemen SDM berbasis Kompetensi melibatkan penilaian sistematis terhadap Kompetensi karyawan saat perekrutan, penempatan, dan penilaian kinerja. Ini membantu memastikan bahwa karyawan yang dipilih atau dikembangkan sesuai dengan kebutuhan peran mereka dalam organisasi.
3. Pengembangan Kompetensi: Organisasi yang menerapkan pendekatan ini sering memberikan perhatian khusus pada pengembangan Kompetensi karyawan. Ini bisa dilakukan melalui pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, mentoring, atau pengalaman kerja yang relevan.

4. Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi: Penilaian kinerja karyawan sering kali didasarkan pada pencapaian Kompetensi yang telah ditetapkan. Ini memungkinkan manajer untuk mengukur kinerja karyawan berdasarkan kemampuan dan perilaku yang diharapkan.
5. Pengembangan Rencana Karir: Manajemen SDM berbasis Kompetensi juga melibatkan pengembangan rencana karir yang berorientasi pada pengembangan Kompetensi karyawan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk mengembangkan potensi mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi dan aspirasi pribadi mereka.
6. Pengambilan Keputusan yang Berbasis Kompetensi: Proses pengambilan keputusan terkait dengan pengelolaan SDM, seperti promosi, rotasi pekerjaan, atau pengembangan karir, seringkali didasarkan pada evaluasi Kompetensi karyawan.
7. Keterlibatan Karyawan: Manajemen SDM berbasis Kompetensi juga mempromosikan keterlibatan karyawan dalam proses identifikasi dan pengembangan Kompetensi. Ini dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja.

Dengan menerapkan pendekatan manajemen SDM berbasis Kompetensi, organisasi dapat lebih efektif dalam memilih, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan tujuan dan kebutuhan mereka.

### **1.1.1 Kompetensi Aparatur Pemerintahan**

Kompetensi, menurut Robbins dalam Suryanto Adi (2021) merupakan kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. ASN yang kompeten dapat mendukung keberhasilan dalam menjalankan tugas dan meningkatkan kinerja organisasi. Kompetensi pegawai dapat mencapai kinerja dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pengembangan Kompetensi pegawai berkaitan

dengan kemampuan untuk menggunakan ilmu pengetahuan dan keterampilan secara efektif dalam mencapai kinerja.

Masih menurut Suryanto Adi (2021), Pengembangan Kompetensi ASN diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Seperti disebutkan di atas, ASN mencakup PNS dan (PPPK). Program Pengembangan Kompetensi PNS dan PPPK ASN terbuka dan setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam mengembangkan Kompetensinya.

Pasal 56 Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014, menyatakan bahwa setiap instansi pemerintah wajib membuat persyaratan mengenai jumlah dan jenis jabatan ASN yang digunakan untuk melaksanakan pengangkatan dan pengembangan Kompetensi yang profesional. Mengembangkan persyaratan berbasis kualifikasi untuk mengembangkan Kompetensi profesional, manajerial dan sosial-kultural. Ketiga Kompetensi tersebut sangat penting jika ASN ingin memajukan kariernya. Untuk dapat memenuhi standar Kompetensi tersebut, membutuhkan waktu dan uji coba yang berkesinambungan.

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 terdapat ketentuan tentang hak-hak pegawai negeri sipil, khususnya hak untuk mengembangkan Kompetensi berdasarkan pasal 21 huruf c dan pasal 22 huruf d.

1. Seluruh pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya. Selain itu juga,
2. Peningkatan Kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, seminar dan kursus.
3. Proses ini dievaluasi oleh badan yang kompeten dan digunakan sebagai dasar untuk identifikasi dan pengembangan yang profesional.
4. Semua instansi pemerintah harus mempersiapkan pengembangan Kompetensi tahunan. Sertakan rencana pengembangan dalam anggaran tahunan masing-masing lembaga (Tiarasari, 2020).

Untuk menjalankan peran tersebut dengan sebaik-baiknya, ASN membutuhkan pengembangan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, fungsi dan mandat jabatannya. Pengembangan Kompetensi ASN pada dasarnya bertujuan untuk mengamankan dan memelihara Kompetensi ASN agar dapat memenuhi standar yang dipersyaratkan untuk fungsi yang dijalankannya.

Pemerintah Indonesia saat ini sedang berupaya untuk terus meningkatkan kualitas birokrasi, termasuk SDM aparatur, dengan program besar yang dikenal dengan reformasi birokrasi. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UNDANG-UNDANG ASN), terdapat sistem merit yang dimengerti sebagai “kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, Kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi”. Sistem ini bertujuan untuk melakukan perekrutan ASN yang profesional dan berintegritas serta menempatkan para ASN sesuai dengan Kompetensi yang dimiliki, meningkatkan kapasitas ASN, menjamin career path dan menjaga ASN dari intervensi politik dan tindakan sewenang-wenang, mengelola ASN secara efektif dan efisien, dan memberikan *reward* bagi ASN yang berkinerja baik (K ASN, 2022).

Berdasarkan hasil penilaian sistem merit dalam manajemen ASN yang dilakukan oleh K ASN pada tahun 2021 terhadap 260 instansi, menunjukkan bahwa aspek pengadaan (73,9%), perencanaan kebutuhan (73,2%), penggajian, penghargaan, dan disiplin (61,2%), perlindungan dan pelayanan (59,4%), manajemen kinerja (55,4%), dan sistem informasi (55,1%), menjadi aspek yang nilainya di atas 50%. Sementara itu, promosi dan mutasi (41,5%) dan pengembangan karier (31%) menjadi aspek yang paling rendah dalam implementasinya. Hasil yang rendah dari kedua aspek tersebut disebabkan oleh masih diterapkannya pendekatan tradisional yang menyisihkan penilaian terhadap kualifikasi, Kompetensi, dan prestasi kerja.

Selain itu, terdapat penyebab lain seperti dominasi stakeholder dan diabaikannya prinsip keadilan dan keterbukaan (Rakhmawanto, 2021).

Ironisnya masih ada simbiosis tidak baik yaitu jual beli jabatan yang melibatkan kepala daerah. Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan pilar penting dalam menjalankan pemerintahan sekaligus tonggak utama dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Oleh sebab itu, sumber daya manusia di sektor publik menjadi perhatian utama untuk ditingkatkan kualitas ASNya. Pemerintah Indonesia sendiri memiliki beragam program untuk mewujudkan tujuan besar berkaitan ASN, yaitu Aparatur Sipil Negara berkelas dunia. Salah satunya adalah melalui program manajemen talenta. Manajemen talenta di Indonesia diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN. Dalam peraturan tersebut, dijelaskan bahwa manajemen talenta merupakan suatu sistem dalam manajemen karier yang terdiri dari tahapan akuisisi, pengembangan, retensi dan penempatan talenta yang diutamakan untuk mengisi posisi jabatan berdasarkan tingkat potensi dan kinerja tertinggi yang dilaksanakan secara efektif untuk memenuhi kebutuhan dalam rangka akselerasi pembangunan nasional.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang diberlakukan mulai tanggal 15 Januari 2014 mengamanatkan bahwa pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) harus didasarkan pada empat hal, salah satunya adalah Kompetensi. Kompetensi yang dimaksud meliputi Kompetensi teknis, Kompetensi manajerial, dan Kompetensi sosial kultural yang ketiganya memiliki alat ukur yang berbeda. Pertama, Kompetensi teknis diukur dari tingkat dan spesifikasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis. Kedua, Kompetensi manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Ketiga, Kompetensi sosial kultural diukur dari pengalaman kerja berkaitan

dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah disebutkan bahwa selain tiga Kompetensi yang disebutkan dalam UNDANG-UNDANG No. 5 Tahun 2017, ASN yang menduduki jabatan sebagai kepala Perangkat Daerah harus memiliki Kompetensi pemerintahan. Kompetensi pemerintahan mencakup delapan hal, yaitu pengetahuan, sikap dan keterampilan yang terkait dengan kebijakan Desentralisasi, hubungan Pemerintah Pusat dengan Daerah, Pemerintah umum, pengelolaan keuangan daerah, urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, hubungan pemerintah daerah dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dan etika pemerintahan.

Kompetensi tersebut menjadi salah satu dasar dalam pengembangan karier pegawai ASN, tak terkecuali Kompetensi pemerintahan berdasarkan Undang-Undang Pemerintahan Daerah. Kompetensi pemerintahan seorang pejabat ASN dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa diklat tersebut meliputi lima diklat. Pertama, diklat teknis dan fungsional substantif pemerintahan dalam negeri antara lain jabatan fungsional Pengawas Penyelenggara Urusan Pemerintahan Daerah (PPUPD), Pelatih Masyarakat, Pemadam Kebakaran, dan Polisi Pamong Praja. Kedua, diklat kepemimpinan pemerintahan dalam negeri (Diklat Pimpemdagri) adalah pelatihan, kursus atau penataran kepemimpinan bagi pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan kepala perangkat daerah, jabatan administrator dan jabatan pengawas antara lain terkait dengan kebijakan desentralisasi, wawasan nusantara, nasionalisme yang berlandaskan pada Bhinneka Tunggal Ika, hubungan Pemerintah Pusat dengan daerah, pemerintahan umum, pengelolaan keuangan daerah, Urusan Pemerintahan yang menjadi

kewenangan daerah, hubungan Pemerintah Daerah dengan DPRD dan etika pemerintahan. Ketiga, diklat kepomongprajaan adalah pendidikan tinggi yang dilakukan oleh Institut Pemerintahan Dalam Negeri dengan menerapkan metode kombinasi antara pengajaran, pengasuhan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan kepomongprajaan juga mencakup pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan Kompetensi kepomongprajaan yang dilaksanakan oleh lembaga yang mempunyai tugas bidang pengembangan sumber daya manusia pemerintahan dalam negeri. Keempat, diklat teknis dan fungsional substantif kementerian/lembaga pemerintah non kementerian adalah terkait substansi pelaksanaan urusan Pemerintahan Daerah. Kelima, diklat lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dari berbagai diklat yang telah disebutkan diatas, Diklat Pimpemdagri menjadi satu hal yang menarik untuk diketahui. Hal itu disebabkan karena diklat ini dilaksanakan khusus dalam rangka pengembangan Kompetensi pemerintahan bagi Pejabat Pimpinan Tinggi, Administrator, dan Pengawas.

Kompetensi pemerintahan yang diharapkan dimiliki oleh pegawai ASN adalah kemampuan dan karakteristik untuk melaksanakan tugas pengelolaan pemerintahan sesuai jenjang jabatan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan pemerintah daerah secara profesional. Di samping itu tujuan dari diselenggarakannya Diklat adalah untuk meningkatkan Kompetensi jabatan pimpinan tinggi madya, jabatan pimpinan tinggi pratama, jabatan administrator, dan jabatan pengawas.

Target yang ingin dicapai dari Pendidikan dan latihan pegawai ASN adalah agar ASN memiliki karakteristik kepemimpinan dan penyelenggaraan praktik teknis pemerintahan dalam negeri; nilai-nilai ASN, kepomongprajaan dan etika pemerintahan; serta nilai-nilai Pancasila, Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Bhinneka Tunggal Ika, dan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 85 Tahun 2017 tentang

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pemerintahan Dalam Negeri Diklat Pimpemdagri diselenggarakan oleh Kementerian Dalam Negeri.

### **1.1.2 Peran Penting SDM Berbasis Kompetensi**

Berdasarkan pada penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya pada berbagai jenis industri yang berbeda, diketahui bahwa Kompetensi melekat dan digunakan di dalam berbagai perusahaan, terutama dalam fungsi mendukung kinerja SDM. Model Kompetensi di dalam organisasi memberikan informasi kepada manajemen SDM organisasi untuk mengembangkan dan mempersiapkan Kompetensi di masa yang akan datang sehingga dapat beradaptasi dengan perubahan (Renata Ivana Ryantandi, 2022)

Kompetensi memiliki peranan penting dimana Kompetensi mendukung untuk meraih kesuksesan pada bisnis (Profiroiu & Hurbudei, 2018). Ketika perusahaan memiliki karyawan yang Kompetensinya sesuai dengan standar dari pekerjaannya maka hal ini dapat meningkatkan efektivitas dalam perusahaan (Shet, Patil, & Chandawarkar, 2018) serta dapat membuat lingkungan kerja menjadi produktif (Shah & Prakash, 2017). Kompetensi terbukti mendukung program manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Otto, 2018). Selain itu Kompetensi juga merupakan bagian strategi perusahaan dalam membentuk budaya perusahaan (Profiroiu & Hurbudei, 2018), dimana hal ini dapat menjadi ciri khas perusahaan.

Konsep pekerjaan yang awalnya dikembangkan untuk produksi masal dan lini produksi, maka sejalan dengan semakin terspesialisasinya keahlian pekerjaan, ada pergeseran ke arah tugas-tugas yang akan dilakukan dalam pekerjaan tertentu. Efektivitas reformasi organisasi publik akan tergantung pada ketersediaan staf dengan keterampilan yang diperlukan untuk mengelola, sumber daya keuangan dan teknologi produksi yang diperlukan untuk produk yang efektif dan pemberian

pelayanan. Inilah yang melatarbelakangi penerapan konsep pengelolaan SDM berbasis Kompetensi pada organisasi publik.

Sliter et al. (2005) dalam Renata (2022) menjelaskan, pengertian Kompetensi menekankan pada kemampuan orang secara keseluruhan dan juga mengacu pada keahlian yang tepat dan unik untuk organisasi, yang selanjutnya dapat memberikan Kompetensi inti dan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Kompetensi juga mencakup sifat- sifat pribadi yang dapat dialihkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Kinerja dievaluasi dalam hubungannya dengan profil Kompetensi yang dihadapkan dengan pekerjaan, sesuai dengan deskripsi kerja yang telah ditentukan.

Shermon (2004) lebih jauh menguraikan kedua arti tentang Kompetensi, baik yang menunjukkan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk efektif dalam melakukan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan, maupun tentang apa yang dibutuhkan seseorang untuk dapat efektif dalam bekerja; saling berhubungan. Arti kedua menunjukkan hal-hal apa yang penting untuk sukses dalam pekerjaan, sedangkan arti pertama menunjukkan seberapa kemampuan yang dimiliki seseorang yang penting bagi pekerjaan. Dengan mendefinisikan Kompetensi

Meskipun istilah Kompetensi relatif baru dan baru menjadi tren dalam manajemen SDM, konsep tersebut sesungguhnya sudah tua, berkaitan dengan konsep ilmu psikologi tentang kepribadian, perbedaan individu, perilaku organisasi, dan psikometri. Konsep-konsep ini telah lama memunculkan perdebatan dan pertanyaan-pertanyaan tentang karakter kepribadian, kecerdasan dan kemampuan lainnya. Penelitian David C. McClelland (1973) menunjukkan, meskipun bakat akademis dan tes pengetahuan adalah prediktor yang baik dari prestasi akademis, namun data ini jarang diperkirakan untuk mendeteksi keberhasilan di tempat kerja. Pekerjaan akan memudahkan dalam membantu seseorang mengembangkan Kompetensinya agar sesuai dengan yang dibutuhkan pekerjaan.

Berdasarkan pemahaman konsep Kompetensi di atas, maka model Kompetensi yang digunakan adalah pengelompokan dari Kompetensi-Kompetensi individu yang menggambarkan keseluruhan dari hal-hal yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, fungsi atau organisasi. Dengan adanya Kompetensi, organisasi memiliki satu set kriteria untuk semua kegiatan pengelolaan SDM. Hal ini akan membantu organisasi dalam menggunakan bahasa yang sama dalam menggambarkan efektifitas organisasi. Alur dari pendefinisian dan penggunaan Kompetensi sehingga dapat menunjang pekerjaan dalam sebuah organisasi dapat diilustrasikan dalam Gambar 2.3.

Sementara itu Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan arti Kompetensi sebagai berikut: “*A Competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and / or superior performance in a job or situation.*” *Underlying characteristic* artinya, Kompetensi bersifat relatif mendalam dan merupakan bagian yang terus menerus ada dalam kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan perilaku dalam berbagai situasi atau tugas pekerjaan. *Causally related* artinya, Kompetensi menyebabkan atau meramalkan perilaku dan kinerja. Sedangkan *criterion referenced*, Kompetensi meramalkan siapa yang melakukan sesuatu dengan buruk atau baik seperti yang diukur berdasarkan suatu kriteria yang khusus (*specific criterion*) atau standar.

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang mengindikasikan “cara berpikir atau berperilaku, menarik kesimpulan umum dari berbagai situasi dan hal-hal ini bertahan untuk jangka waktu yang lama. Lima tipe karakteristik Kompetensi tersebut adalah **motif**, yaitu hal-hal yang secara konsisten dipikirkan orang atau diinginkan seseorang yang membuatnya mengambil suatu tindakan. Motif menyetir, mengarahkan dan memilih perilaku untuk mengambil tindakan tertentu atau mencapai tujuan tertentu dibandingkan dengan yang lain-lain. lalu **Kontrol emosi dan inisiatif** merupakan ‘reaksi konsisten terhadap situasi’

yang lebih kompleks sifatnya. Beberapa orang yang lebihh “tenang” bisa bertindak melampaui batasan tugas-tug ASNya ketika harus menyelesaikan masalah dalam situasi di bawah tekanan. Karakter berikutnya yaitu **konsep diri**, yaitu sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Misalnya: rasa percaya diri. Seseorang yang percaya diri, akan mampu mengatasi situasi apapun Nilai-nilai yang dimiliki seseorang merupakan responden atau motif reaktif yang meramalkan apa yang akan ia lakukan dalam jangka pendek dan dalam situasi dimana orang lain yang berkuasa. Misalnya seseorang yang memiliki nilai “menghargai”, ketika menjadi seorang pemimpin akan cenderung memperlihatkan perilaku memimpin pada saat ia diminta untuk melakukan suatu tugas yang ‘menguji kemampuannya memimpin’. Orang yang memiliki nilai yang sama, tapi dalam hatinya tidak menyukai atau secara spontan tidak bisa mempengaruhi orang lain, maka, pada saat di motivasi. Orang ini akan mampu mencapai posisi manajemen namun akan gagal sebagai pemimpin. Kompetensi berikutnya yaitu **pengetahuan**, yaitu informasi yang dimiliki seseorang di suatu bidang tertentu. Pengetahuan merupakan Kompetensi yang kompleks. Nilai skor yang diperoleh dalam tes pengetahuan seringkali gagal meramalkan kesuksesan dalam kinerja karena gagal mengukur pengetahuan dan ketrampilan dalam konteks bagaimana keduanya diterapkan dalam pekerjaan. Kompetensi terakhir adalah **skill atau ketrampilan**, yaitu kemampuan untuk menampilkan suatu tugas fisik atau mental. Misalnya keahlian fisik seorang dokter gigi adalah menambal gigi tanpa merusak saraf. Seorang programmer komputer memiliki kemampuan untuk mengelola 50.000 baris kode-kode dalam urutan yang logis. Kompetensi mental atau kognitif termasuk kemampuan berpikir analitis (memproses data dan pengetahuan, menentukan sebab dan akibat, mengelola data dan perencanaan) dan kemampuan berpikir konseptual (mengenali adanya pola dari data-data yang kompleks).

Manajemen Kompetensi adalah suatu gagasan yang dikembangkan di organisasi privat (bisnis) dan mulai diaplikasikan ke sektor publik pada

tahun 1990-an. Konsep tersebut mampu menganalisis kebutuhan organisasi untuk meningkatkan produktivitas capaian dengan memperhatikan keahlian dan sistem *know how* yang berada dalam anggota organisasi. Untuk itu perlu mengidentifikasi proses bisnis inti organisasi atau kegiatan produktif yang selanjutnya berimplikasi pada alokasi sumber daya, dan kemudian memelihara keterampilan yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan kegiatan yang telah ditentukan. Itu artinya diperlukan pengetahuan sebagai bagian dari manajemen Kompetensi. Perspektif Kompetensi yang dikembangkan adalah penjabaran dari "pendekatan manajemen sumber daya" yang menjelaskan bahwa organisasi harus memperlakukan sumber daya internal sebagai sumber potensi nilai strategis (Barney, 1991; Grant, 1991; Kamoche, 1996a; 1996b dalam Kamoche 1997). Manajemen Kompetensi yang juga disebut manajemen berbasis Kompetensi (*Competency Based Management: CBM*), dapat digunakan untuk mengidentifikasi Kompetensi pegawai yang memiliki prestasi tinggi dibandingkan pegawai dengan kualitas ASN-nya rata-rata di semua bidang kegiatan organisasi. Konsep Kompetensi ini digunakan sebagai dasar untuk rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan; pemberian penghargaan dan penegakan disiplin; dan aspek lain dari manajemen kepegawaian. Perbedaan utama antara pendekatan manajemen Kompetensi dan tradisional adalah penggunaan faktor Kompetensi dan karakteristik perilaku staf untuk menentukan pegawai mulai dari proses input, output, sampai fase penilaian kinerja individu pada pekerjaan

CBM juga merupakan arahan perubahan budaya menuju standar perilaku yang memiliki tanggungjawab lebih besar daripada kinerja standar. Keuntungan pendekatan Kompetensi adalah adanya konsistensi identifikasi dan pengukuran kualitas orang di semua siklus kerja pada tiap tahap pengelolaan kepegawaian. Juga dapat mengidentifikasi keterampilan, motif, karakteristik kepribadian, dan atribut lainnya yang diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja, sekaligus dapat membedakan kinerja yang

buruk, rata-rata, dan istimewa. Masalah utama dengan CBM terletak dalam proses identifikasi Kompetensi dan bagaimana membangun kerangka Kompetensi. Horton (2000) mengidentifikasi adanya sejumlah cara untuk mengembangkan kerangka kerja yang meliputi: 1) Menganalisis perilaku masa lalu yang berkinerja baik; 2) Membandingkan Kompetensi terhadap praktik di organisasi serupa; dan 3) Mencoba memprediksi Kompetensi bisnis apa yang akan dibutuhkan di masa depan.

### **1.1.3 Implementasi SDM Berbasis Kompetensi**

Konsep Kompetensi telah menghasilkan banyak perdebatan, khususnya berkaitan dengan bagaimana Kompetensi dihasilkan, bagaimana Kompetensi dapat diidentifikasi, dan bagaimana hubungan antara Kompetensi dan kinerja dapat diukur dan ditetapkan. Perdebatan ini dapat didekati dengan beberapa cara, antara lain pendekatan sifat yang berfokus pada atribut pribadi seperti keterampilan dan kemampuan individu, disposisi pribadi, sikap dan proses kognitif dan sebagainya (Hunter, 1986; Nordhaug dan Gronhaug, 1994 dalam Kamoche 1997).<sup>43</sup> Boyatzis (1982) dalam Kamoche (1997) mendefinisikan Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang, yang berkaitan dengan kinerja organisasi yang unggul. Hubungan ini menyiratkan dimensi perilaku sebagai manifestasi Kompetensi yang diamati, yang diperlukan individu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas dengan sukses (Kanungo dan Misra, 1992 dalam Kamoche 1997).

Profil perilaku memiliki daya tarik besar karena berusaha mengidentifikasi karakteristik umum yang dapat menuntun organisasi dalam kegiatan seleksi, penyebaran dan penempatan pegawai, dan pengembangan pegawai. Profil perilaku biasanya mencakup aspek-aspek seperti kualitas kepemimpinan, kemampuan analisis dan sosial, keterampilan pengorganisasian, dan sebagainya. Beberapa sifat tertentu atau karakteristik perilaku cenderung membuat konsep Kompetensi bisa

dioperasikan dengan berarti karena dapat dikaitkan dengan aspek pengukuran kinerja manajerial.

Manajemen berbasis Kompetensi dapat diimplementasikan untuk berbagai tujuan perubahan organisasi. Sliter et.al. (2005) membagi dalam empat tingkatan. Level pertama, manajemen berbasis Kompetensi digunakan untuk menentukan fokus kegiatan pelatihan. Level kedua, konsep Kompetensi dimasukkan ke dalam sistem manajemen berbasis posisi dimana profil Kompetensi berfungsi sebagai alat referensi untuk seleksi dan evaluasi kinerja. Level ketiga, Kompetensi berbasis kompensasi, dilaksanakan untuk proses pembayaran gaji, benefit dan salary. Level keempat, penerapan manajemen berbasis Kompetensi untuk menentukan posisi manajemen. Profil Kompetensi yang dibutuhkan terus diperbarui sejalan dengan perubahan strategi bisnis yang akan ditempuh.

Menurut Spencer dan Spencer (1993), tipe dan tingkatan Kompetensi menentukan implikasi praktis dalam perencanaan SDM. Kompetensi pengetahuan dan ketrampilan cenderung lebih dapat dilihat dan ada di permukaan, sementara karakteristik orang, konsep diri, trait dan motif lebih tersembunyi, lebih dalam dan memusat ke kepribadian.<sup>45</sup> Pengetahuan dan ketrampilan yang ada di permukaan relatif lebih mudah untuk dikembangkan, pelatihan merupakan cara yang paling minim biaya untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan ini. Motif, trait merupakan bagian paling dasar dari gunung es lebih sulit untuk dinilai dan dikembangkan; menjadi sangat efektif untuk melakukan seleksi atas dasar hal-hal ini. Sementara itu, Kompetensi konsep diri ada di tengah-tengah. Sikap dan nilai-nilai, misalnya rasa percaya diri dapat dikembangkan melalui pelatihan, psikoterapi dan atau pengalaman pengembangan yang positif meskipun diperlukan waktu yang lebih panjang dan lebih sulit.

Banyak organisasi melakukan seleksi atas dasar Kompetensi permukaan, berupa pengetahuan dan ketrampilan, misalnya dengan merekrut lulusan sekolah MBA terbaik yang selanjutnya berasumsi bahwa

kandidat tersebut telah memiliki motif dan trait yang sesuai atau dapat ditanamkan melalui manajemen yang baik. Hal sebaliknya yang seharusnya dilakukan oleh organisasi adalah melakukan seleksi atas dasar motif utama dan trait mereka. Langkah selanjutnya adalah melatih mereka dengan semua pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu.

Dalam pekerjaan yang lebih kompleks, Kompetensi menjadi hal yang lebih penting sebagai prediksi kinerja yang superior dibandingkan dengan ketrampilan dalam pekerjaan, intelegensi ataupun pengalaman kerja sebelumnya. Pada pekerjaan-pekerjaan dengan kemampuan teknis, pemasaran ataupun manajerial yang lebih tinggi hampir semua orang dapat dikatakan memiliki intelegensi di atas rata-rata serta menyelesaikan studi di perguruan tinggi. Apa yang membedakan mereka dalam hal kemampuan berkinerja superior dalam pekerjaan adalah motivasi, ketrampilan interpersonal, politik yang kesemuanya adalah Kompetensi. Oleh karena itu penggunaan Kompetensi merupakan cara yang paling efektif secara biaya dalam mengisi posisi-posisi ini.

Salah satu faktor penting definisi Kompetensi adalah ditetapkannya *criterion reference*, yaitu, karakteristik Kompetensi adalah jika harus mampu memprediksi hal-hal dalam dunia kerja yang nyata. Kriteria yang umumnya digunakan dalam studi mengenai Kompetensi ada dua. Pertama, kriteria kinerja superior, secara statistik didefinisikan sebagai satu standar deviasi di atas kinerja rata-rata. Secara umum dapat dikatakan 1 dari 10 orang dalam suatu situasi kerja. Kedua, kinerja yang efektif, artinya kinerja yang minimal dapat diterima dalam pekerjaan. Di bawah kinerja minimal ini dapat dikatakan tidak kompeten dalam melakukan pekerjaan.

Banyak organisasi menggunakan kedua set “Kompetensi inti” baik untuk organisasi (yang berlaku untuk seluruh kelompok pekerjaan dalam organisasi) dan “Kompetensi tertentu” (yang berlaku untuk pekerjaan tertentu). Kedua jenis Kompetensi tersebut kemudian dikaitkan dalam

keterangan lengkap tentang persyaratan khusus pekerjaan. Seperti dijelaskan pada Gambar 2.5., Kompetensi inti antara lain dapat diimplementasikan untuk perencanaan karier, kompensasi dan manajemen kinerja, sedangkan Kompetensi khusus umumnya diterapkan dalam proses seleksi, promosi dan pelatihan.

#### **1.1.4 Penerapan Kompetensi dalam Sistem CBHRM**

Setelah adanya pemahaman yang mengakui pentingnya pendekatan sistem yang terintegrasi dengan pengelolaan SDM, pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana mengatur sistem tersebut? Bagaimana seharusnya Kompetensi digunakan untuk memandu pengembangan profesional? Pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dijawab dengan menggunakan Kompetensi sebagai dasar rencana karir yang dapat dibangun dan diselaraskan dengan kebutuhan organisasi. Model Kompetensi dapat digunakan karena dapat membantu menyelaraskan sistem SDM secara vertikal dengan tujuan strategis organisasi atau secara horizontal dengan fungsi SDM lainnya. Model Kompetensi dapat menyediakan manajer dan pemimpin, dapat digunakan sebagai alat untuk seleksi dan promosi, pelatihan dan pengembangan, karir dan perencanaan suksesi, serta untuk manajemen kinerja

Rothwell (2014) menjelaskan, model manajemen berbasis Kompetensi dapat disesuaikan dengan budaya unik perusahaan, yang selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran dan kinerja di tempat kerja. Model ini juga dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan bakat masa depan, dimulai dengan menggunakan model untuk menentukan peran, bidang keahlian, dan Kompetensi yang paling penting bagi organisasi dalam tiga sampai lima tahun terakhir.

Dengan membandingkan kemampuan aktual kolektif kinerja dan pelajaran di organisasi terhadap Kompetensi dalam model, organisasi dapat menentukan kekuatan secara keseluruhan dan kesenjangan yang

terjadi. Temuan ini selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar untuk merencanakan mengisi kesenjangan melalui pengembangan profesional, atau mempekerjakan pegawai melalui mekanisme keputusan promosi sesuai kebutuhan sehingga dapat memanfaatkan kekuatan yang ada.

Selain dapat menjadi bahasa umum untuk membahas kinerja individu, model pengelolaan manajemen berbasis Kompetensi juga mampu memberikan umpan balik pada capaian kinerja organisasi. Model berguna untuk pembelajaran pelatihan tempat kerja dan peningkatan profesionalisme kinerja sehari-hari, sekaligus dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja pegawai sebagai bagian dari proses penilaian resmi pada pertengahan tahun dan akhir tahun. Data perilaku sekitar masing-masing Kompetensi harus dapat dikumpulkan secara Model Kompetensi CBHRM (*Competency Based Human Resource Management*)

Amstrong (2014) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek mengenai bagaimana seorang individu bekerja, diatur, dan dikembangkan dalam organisasi. Sedangkan Dessler, 2017 dalam Renata (2022) menyebutkan bahwa manajemen SDM memiliki uraian tugas yang terstruktur untuk karyawan sehingga karyawan berdasarkan hasil kerja yang berhasil dilakukan. Desler juga menyatakan bahwa manajemen SDM merupakan proses merekrut, melatih, menilai, dan memberi kompensasi pada karyawan, dengan memperhatikan hubungan kerja dengan karyawan, kesehatan, dan keselamatan kerja.

Menurut Nasriyah, Arham, & Aini dalam Renata (2022), Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (CBHRM) menggunakan Kompetensi dan hasil Kompetensi untuk informasi dan improvisasi manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan dan penghargaan karyawan. Sedangkan menurut Salvatierra, Funk, & Alarco dalam Renata (2022), manajemen SDM berbasis Kompetensi melihat adanya perbedaan kemampuan individu sehingga perlu ditempatkan pada jenis pekerjaan yang sesuai sehingga hasil kinerja lebih maksimal. Manajemen SDM berbasis Kompetensi dapat diartikan juga merupakan

pelaksanaan fungsi SDM di dalam perusahaan dengan didukung oleh keberadaan standar Kompetensi untuk dapat dijadikan dasar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam manajemen SDM berbasis Kompetensi, Kompetensi merupakan elemen penting yang diaplikasikan dalam berbagai hal,

1. *Position profile*: untuk memperlihatkan Kompetensi yang dibutuhkan dalam menempati posisi-posisi tertentu
2. Rekrutmen dan seleksi: untuk melihat apakah calon karyawan sudah memiliki Kompetensi yang dibutuhkan atau belum
3. Penilaian: melihat gap Kompetensi yang dimiliki karyawan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan
4. Pelatihan: dasar dalam menentukan program pengembangan karyawan sesuai dengan standar Kompetensi yang ditetapkan
5. Pengembangan karir: untuk mencari kandidat karyawan yang akan dilakukan promosi agar sesuai dengan tingkat kemampuan yang diinginkan perusahaan

Keuntungan dalam penggunaan manajemen SDM berbasis Kompetensi (Sagunthala, 2017 dalam Renata 2022) adalah 1) meningkatkan produktivitas, 2) meningkatkan prestasi kerja, 3) pelatihan terfokus pada tujuan organisasi, 4) Karyawan mengetahui ekspektasi organisasi pada mereka, 5) karyawan dijadikan partner dalam pengembangan kinerja.

Pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terintegrasi, sehingga setiap program dapat saling mendukung dan melengkapi. Salah satu model yang diterapkan adalah dengan *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)*. Model CBHRM ini dibuat berdasarkan Kompetensi yang dipersyaratkan oleh setiap jabatan dan selanjutnya dibuat kamus Kompetensi. Kompetensi inilah yang dijadikan acuan untuk mengembangkan program-program di bidang SDM/kepegawaian, baik itu terkait dengan rekrutmen, pelatihan dan

pengembangan, penilaian kinerja, pengembangan karir, kompensasi dan lainnya. Program yang diterapkan ini tentunya terkait dengan arah atau tujuan strategis organisasi. Penerapannya pun nantinya perlu direview dan dikembangkan lebih lanjut agar dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

#### **1.1.5 Definisi Model Kompetensi CBHRM**

Menurut Mitrani, Alain, Dalziel dan Fitt (1992) di dalam bukunya yang berjudul “*Competency Based Human Resource Management*”, kata Kompetensi berarti sebuah karakteristik dari seorang individu yang biasanya berkaitan dengan kinerja kerja yang efektif dan paling baik. Kompetensilah yang membedakan seorang individu yang hebat dengan yang rata-rata.

*Competency Based Human Resource Management (CBHRM)* adalah suatu pola pendekatan di dalam membangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang handal dengan memanfaatkan Kompetensi sebagai titik sentralnya. Hal ini dimaksudkan agar organisasi dapat meningkatkan efektifitas dan konsistensi kebijakan seleksi, promosi, kompensasi, penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan, perencanaan karir, manajemen kinerja, maupun perencanaan strategis di bidang sumber daya manusia ke titik yang paling optimum.

#### **1.1.6 Manfaat Model Kompetensi CBHRM**

Menurut Moinat, Ph.D. (2003) dalam konsultan *FullView Solutions*, di dalam artikelnya merekomendasikan penggunaan model Kompetensi ini karena menyediakan suatu kerangka kerja yang konsisten di dalam pengembangan sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi. Model Kompetensi menyediakan suatu kerangka kerja yang konsisten tentang suatu tugas dari suatu pekerjaan dan tanggung jawabnya yang dapat diterapkan di seluruh sistem manajemen sumber daya manusia seperti manajemen kinerja, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan

sumber daya manusia dan perencanaan penerusan kepemimpinan (succession planning) dan membantu pekerja di dalam menyamakan kegiatannya dengan tujuan umum dari strategi organisasi dalam rangka mengembangkan kemampuan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dari organisasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

## 1.2 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu tentang manajemen Sumber Daya Manusia ASN berbasis Kompetensi

Tabel 1 Peneliti Terdahulu

No.	Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	"Analisis Kesenjangan Kompetensi ASN di Pemerintah Daerah" oleh Putri Nuraini (2023)	Menganalisis kesenjangan antara Kompetensi yang dimiliki oleh ASN di pemerintah daerah dengan Kompetensi yang dibutuhkan, serta memberikan rekomendasi untuk pengembangan Kompetensi.	Penelitian ini berfokus pada analisis kesenjangan Kompetensi ASN di tingkat pemerintah daerah.
2.	"Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi terhadap Kinerja ASN" oleh Rina Sari (2024)	Menemukan bahwa penerapan rekrutmen dan seleksi berbasis Kompetensi memiliki dampak positif terhadap kinerja ASN, terutama dalam hal produktivitas dan kesesuaian dengan pekerjaan.	Penelitian ini mengkaji pengaruh rekrutmen dan seleksi berbasis Kompetensi terhadap kinerja ASN.
3.	"Analisis Persepsi ASN terhadap Sistem Manajemen Kompetensi" oleh Dina Rahmawati (2024)	Menganalisis persepsi ASN terhadap sistem manajemen Kompetensi yang diterapkan di instansi mereka, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan.	Penelitian ini berfokus pada analisis persepsi ASN terhadap sistem manajemen Kompetensi.
4.	"Pengaruh Manajemen Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja ASN" oleh	Menemukan bahwa penerapan manajemen Kompetensi yang efektif memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja	Penelitian ini mengkaji pengaruh manajemen Kompetensi terhadap kepuasan

	Andi Pratama (2024)	ASN.	kerja ASN.
5.	"Analisis Kesenjangan Kompetensi ASN di Instansi Pemerintah Pusat" oleh Rizki Nugraha (2024)	Menganalisis kesenjangan antara Kompetensi yang dimiliki oleh ASN di instansi pemerintah pusat dengan Kompetensi yang dibutuhkan, serta memberikan rekomendasi untuk pengembangan Kompetensi.	Penelitian ini berfokus pada analisis kesenjangan Kompetensi ASN di tingkat pemerintah pusat.
6.	"Strategi Pengembangan Kompetensi ASN di Lingkungan Kerja yang Dinamis" oleh Ahmad Rizki (2023)	Mengeksplorasi strategi yang efektif untuk mengembangkan Kompetensi ASN di lingkungan kerja yang dinamis dan cepat berubah.	Penelitian ini berfokus pada strategi pengembangan Kompetensi ASN di lingkungan kerja yang dinamis.
7.	Pengaruh Pelatihan Berbasis Kompetensi terhadap Kinerja ASN di Instansi Pelayanan Publik" oleh Rizky Anugerah (2023)	Menemukan bahwa pelatihan berbasis Kompetensi memiliki dampak positif terhadap kinerja ASN di instansi pelayanan publik, terutama dalam hal keterampilan teknis dan pelayanan publik.	Penelitian ini mengkaji pengaruh pelatihan berbasis Kompetensi terhadap kinerja ASN di instansi pelayanan publik.
8.	"Pengaruh Manajemen Talenta Berbasis Kompetensi terhadap Kinerja Organisasi Pemerintah" oleh Riska Amalia (2023)	Menemukan bahwa penerapan manajemen talenta berbasis Kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi pemerintah, terutama dalam hal produktivitas dan efisiensi.	Penelitian ini mengkaji pengaruh manajemen talenta berbasis Kompetensi terhadap kinerja organisasi pemerintah.

### 1.3 Kerangka Penelitian

Model penelitian ini adalah kualitatif analisis deskriptif. Untuk itu, perlu dilakukan penelitian guna menganalisis upaya Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi yang telah dilakukan Pada INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung Untuk Mencapai Efektivitas

Pengawasan Program Pemerintah, ditinjau dari kebijakan dalam proses penyusunan dan evaluasi Kompetensi proses rekrutmen dan seleksi, proses manajemen kinerja, proses penerapan kompensasi, proses manajemen karir dan suksesi, proses pelatihan dan pengembangan SDM di INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung.

Kerangka Konsep alur fikir dalam penelitian ini adalah sebagaimana digambarkan pada diagram alur berikut:

