

**DIGITAL-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: IMPROVING
COMPETENCY AND PERFORMANCE IN THE DIGITAL ERA (STUDY IN THE
ENVIRONMENT OF WEST JAVA DPRD EMPLOYEES)**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS DIGITAL:
MENINGKATKAN KOMPETENSI DAN KINERJA DI ERA DIGITAL(STUDI DI
LINGKUNGAN PEGAWAI DPRD JAWA BARAT)**

Nova Rita

novaritadprd@gmail.com

Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Winaya Mukti Kota Bandung

ABSTRACT

Digitalization in human resource management helps Government Agencies to modernize HR functions and gives them a competitive edge. At the same time, it requires changes in work styles and requires changes in the demand for HR competencies. This research aims to introduce the phenomenon of digitalization in the literature, explore its current main benefits and risks, and analyze its impact on the competence and role of HR professionals. Qualitative research includes analysis of secondary data that describes the existing level of digital skills. Analysis of primary data regarding HR social media competency collected within the Java DPRD employees. Current trends in HR professional competency are also explained in this research. The results obtained indicate that HR professionals tend to be a little reluctant to adopt such technologies. The results of this research confirm the importance of digitalization in recent years for human resources and the increasing demand for digital skills.

Keywords: Digital Technology; HR Automation; Competence; Industrial Revolution 4.0; HR Specialist

ABSTRAK

Digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia membantu Instansi Pemerintahan untuk memodernisasi fungsi SDM dan memberi mereka keunggulan kompetitif. Pada saat yang sama, itu membutuhkan perubahan dalam gaya kerja dan memerlukan perubahan dalam permintaan untuk kompetensi SDM. Penelitian ini bertujuan untuk memperkenalkan fenomena digitalisasi dalam literatur, mengeksplorasi manfaat dan risiko utamanya saat ini, dan menganalisis pengaruhnya terhadap kompetensi dan peran profesional SDM. Penelitian kualitatif mencakup analisis data sekunder yang menggambarkan tingkat keterampilan digital yang ada. Analisis data primer mengenai kompetensi media sosial SDM yang dikumpulkan di lingkungan pegawai DPRD Jawa. Tren kompetensi profesional SDM saat ini juga dijelaskan dalam penelitian ini. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa profesional SDM cenderung sedikit enggan untuk mengadopsi teknologi tersebut. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya digitalisasi dalam beberapa tahun terakhir bagi sumber daya manusia dan meningkatnya permintaan akan keterampilan digital.

Kata Kunci: Teknologi Digital; Otomasi SDM; Kompetensi; Revolusi Industri 4.0; Spesialis SDM

PENDAHULUAN

Fenomena global digitalisasi dan robotisasi berdampak signifikan terhadap dunia kerja dan Instansi. Instansi Pemerintahan saat ini dipaksa untuk menghadapi arus konstan teknologi dan informasi baru, bentuk pekerjaan baru, digitalisasi tempat kerja yang cepat, dan perubahan permintaan akan keterampilan pegawai yang mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara mereka mengelola tenaga kerja. Dalam hal ini, fungsi SDM berperan penting dalam memimpin perubahan dan menambah nilai strategis perusahaan di era digital (Bokelberg et al., 2017). SDM dapat memberikan bantuan bagi karyawan dengan membantu pengembangankarir mereka dan juga untuk perusahaan dengan menarik perhatian pada manfaat yang ditawarkan teknologi digital baru (Mitrofanova et al., 2018). Secara keseluruhan, keterampilan digital dasar dipandang setidaknya agak penting untuk hampir

semua pekerjaan (Curtarelli et al., 2016).

Kemajuan pesat teknologi digital, seperti kecerdasan buatan, komputasi awan, Big Data, otomatisasi proses robot, media sosial, komunikasi real-time, dan peningkatan penggunaan realitas virtual, membawa fungsionalitas baru ke departemen SDM. Akibatnya, transformasi digital memengaruhi cara fungsi SDM dipenuhi melalui penggunaan alat dan aplikasi digital untuk berinovasi proses, membuat keputusan, dan memecahkan masalah (Manuti & De Palma, 2018). Digitalisasi membutuhkan desain ulang peran profesional SDM dan pengembangan kompetensi baru yang akan membantu memastikan kesejahteraan pegawai dan keberlanjutan instansi di era digital (Sima et al., 2020).

Perkembangan teknologi SDM yang berkelanjutan menciptakan tugas dan peran baru bagi para profesional SDM dan memotivasi mereka untuk mengembangkan kompetensi teknologi SDM yang kuat. Tabel 1. menunjukkan evolusi kompetensi sumber daya manusia, yang di bawah pengaruh digitalisasi bergeser dari kompetensi dan keterampilan teknis SDM tradisional ke digital.

Tabel 1. Perbandingan Kompetensi SDM Tradisional dengan Kompetensi SDM Digital

Kompetensi SDM Tradisional	Kompetensi SDM Digital Utama
Manajemen hubungan (konsultasi)	Literasi digital
Praktik etis	Komunikasi digital (media sosial)
Ketajaman bisnis	Analisis data dan teknologi cloud
Pengetahuan ahli SDM	Berurusan dengan kompleksitas (multitasking)
Perencanaan tenaga kerja dan manajemen perubahan	Bekerja dengan cara yang gesit, kreativitas
Manajemen keanekaragaman, kesadaran Budaya	Pembelajaran seumur hidup (pengembangan keterampilan)
Berpikir kritis	Pemecahan masalah (solusi digital)

Sumber: Hasil Literatur Penulis, 2023

Crummenerl et al. (2018) mengidentifikasi lima peran potensial SDM yang dirancang untuk memenuhi tantangan otomatisasi dan transformasi digital dalam organisasi. Mereka diwakili oleh Network Connector, Agile Enabler, Innovation Architect, Data Analyst, dan Digital Consultant. Pakar SDM menganggap peran Analisis Data dan Konsultan Digital penting untuk masa depan SDM. Hal ini karena kemungkinan otomatisasi tugas administrasi, pengambilan keputusan yang lebih cepat berdasarkan data yang transparan dan peningkatan ketersediaan alat swalayan karyawan. Studi ini juga menunjukkan bahwa peran yang dijelaskan harus dikembangkan dengan mempertimbangkan tidak hanya orientasi strategis dan konteks spesifik organisasi tetapi juga karakteristik individu pegawainya.

Dari analisis literatur, dimungkinkan untuk mengidentifikasi perubahan peran profesional SDM yang disebabkan oleh disrupsi digital. Tampaknya profesional SDM perlu siap digital untuk memperkuat posisi mereka dalam pekerjaan dan merevolusi pengalaman pegawai dengan menggabungkan orang, teknologi SDM, dan proses dalam ekosistem digital baru. Ini berarti bersiap untuk merangkul teknologi digital dan memiliki kesadaran,

keterampilan, dan sumber daya yang diperlukan untuk menggunakannya guna memenuhi harapan pegawai saat ini, meningkatkan fleksibilitas bisnis, dan meningkatkan efisiensinya (Patmore et al., 2017).

Penelitian ini bertujuan untuk memperkenalkan aspek digitalisasi dan robotisasi dalam pekerjaan praktisi SDM, mengidentifikasi aspek positif dan negatif dari fenomena ini, dan tantangan bagi SDM yang diciptakan oleh teknologi digital baru. Penulis memperkenalkan beberapa temuan terpilih mengenai pengaruh digitalisasi pada kompetensi SDM dan peran SDM di masa depan. Tinjauan literatur teoritis serta analisis data sekunder memetakan topik keterampilan dan peran spesialis SDM di era digital.

Penelitian ini disusun sebagai berikut. Tinjauan literatur menjelaskan tantangan dan peluang utama untuk SDM yang diciptakan oleh digitalisasi dan robotisasi. Bab berikutnya merangkum kelebihan dan kekurangan teknologi dalam SDM. Kemudian ada bab yang dikhususkan untuk kompetensi dan peran SDM tradisional dan digital. Analisis data sekunder dalam bab ini menunjukkan pengaruh digitalisasi terhadap kompetensi dan keterampilan profesional SDM utama. Bagian ini dilanjutkan dengan pembahasan temuan dari penelitian sebelumnya tentang transformasi digital dalam SDM, dan keterbatasan penelitian ini yang menentukan arah untuk penelitian lebih lanjut.

Dari pengamatan peneliti, masih terdapat pegawai negeri sipil yang berkompentensi rendah dan bahkan tidak memiliki skill (keterampilan). Sehingga dalam pelaksanaan tugas sehari-hari tidak maksimal dan mempengaruhi efektifitas tugas dan pekerjaan yang sebenarnya dapat diselesaikan sesegara mungkin. Akibat dari rendahnya kompetensi sumber daya tersebut, maka dalam pekerjaan masih membutuhkan waktu yang lama dan membutuhkan tuntunan dan arahan dari atasan. Hal ini dibuktikan, bahwa masih ada yang sering menunda-nunda pekerjaan sehingga pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya, karyawan sering mendapatkan teguran dan peringatan dari atasannya, dan masih adanya kesalahan kerja yang dilakukan dalam bekerja.

Menurut Yulianto (2020:9) ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan, indikator tersebut diantaranya kompetensi pegawai. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, sedangkan iklim organisasi yang sehat dapat mendorong keterbukaan baik dari pihak pegawai maupun pihak pimpinan sehingga dalam rangka menciptakan ketentraman dan kelangsungan usaha kearah peningkatan kinerja pegawai.

Kompetensi

Mondy et al., 2016 dalam Kadarwati (2019: 23) menyatakan bahwa kompetensi meliputi sekumpulan pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang bisa bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis.

Menurut Sutrisno & Zuhri (2019) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja (Basri, H., & Umar, 2021). SDM harus melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan

Pada dasarnya kemampuan individu untuk ingin lebih maju dan berkembang itu semua datang dari kemauan dan keinginan individu untuk banyak belajar, menggali semua potensi yang ada dalam diri sendiri dan yang terutama adalah pengembangan diri lewat peningkatan ilmu pengetahuan. Karena semua itu sangat menunjang dalam peningkatan kinerja sebagai salah satu bentuk perwujudan yang dapat dilihat secara jelas kemampuan diri seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Banyak ditemui pegawai-pegawai pegawai negeri sipil, tidak mau lagi melanjutkan pendidikannya ke jenjang strata satu karena yang menjadi alasan mereka adalah faktor usia, tidak ada waktu luang untuk kuliah, kemampuan untuk belajar sudah tidak mampu lagi, dan juga tidak lama lagi memasuki masa persiapan pensiun. Sehingga dapat dilihat bahwa mereka tidak ingin berkembang demi peningkatan karir dan juga terutama dalam peningkatan kinerja. Aspek yang harus dilakukan untuk mewujudkan kompetensi, yaitu kerja keras dan keinginan yang besar untuk mau belajar dan terus belajar tanpa memikirkan hal-hal yang membatasi kita untuk mundur dan tidak ingin berkembang, sebab ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki akan membawakita pada sebuah kesuksesan.

Pegawai Negeri Sipil Di DPRD Jawa Barat

Pegawai Negeri Sipil, menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia “Pegawai” berarti “orang yang bekerja pada pemerintahan (perusahaan dan sebagainya)” sedangkan “Negeri” berarti Negara atau pemerintahan. Jadi Pegawai Negeri Sipil adalah orang yang bekerja pada pemerintahan atau Negara (Hartini, Sudrajat dan Kadarsih, 2008). Dalam pengetahuan hukum kepegawaian ada beberapa pendapat yang perlu dikemukakan mengenai apa sebenarnya pegawai negeri. Logemann menggunakan kriteria yang bersifat materiil yakni hubungan antara Negara dengan Pegawai Negeri tersebut. Logemann menyatakan bahwa Pegawai Negeri adalah tiap pejabat yang mempunyai hubungan dinas dengan Negara. Sedangkan pengertian pegawai negeri menurut Mahfud M.D. dalam buku Hukum Kepegawaian, terbagi dalam dua bagian yaitu:

1. Pengertian Stipulatif

Pengertian yang bersifat stipulatif (penetapan tentang makna yang diberikan oleh Undang-Undang tentang Pegawai Negeri terdapat dalam Pasal 1 angka dan Pasal 2 Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pasal 1 angka 1 : Pegawai negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pasal 3 ayat (1) : Penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen aparatur sipil Negara berdasarkan pada asas kepastian hukum, profesionalitas, proporsionalitas, keterpaduan, delegasi, netralitas, akuntabilitas, efektif dan efisien, keterbukaan, nondiskriminatif, kesatuan dan kesatuan, keadilan dan kesetaraan, dan kesejahteraan. Pengertian di atas berlaku dalam pelaksanaan semua peraturan-peraturan kepegawaian dan pada umumnya dalam pelaksanaan semua

peraturan perundang-undangan.

2. Pengertian Ekstensif

Selain dari pengertian stipulatif ada beberapa golongan yang sebenarnya bukan Pegawai Negeri, menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, tetapi dalam hal tertentu dianggap sebagai dan diperlukan sama dengan Pegawai Negeri. (Hadjon dkk, 1994: 39).

METODE

Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi tren terkini dalam manajemen sumber daya manusia yang disebabkan oleh digitalisasi dan dampaknya terhadap keterampilan spesialis SDM yang dibutuhkan. Pertanyaan penelitian berfokus pada: “Bagaimana alat dan teknologi digital memengaruhi cara fungsi SDM diimplementasikan?”, “Apa manfaat dan risiko penggunaan teknologi dalam SDM?” dan “Apa peran dan kompetensi profesional SDM yang paling penting di era digital?”.

Penelitian ini memenuhi kebutuhan ini dengan memberikan hasil penelitian kualitatif dan kuantitatif berdasarkan data sekunder yang diperoleh dengan metode berikut: tinjauan sistematis dan analisis isi literatur ilmiah, analisis data sekunder berdasarkan penilaian ahli dan peramalan, dan penggunaan pendekatan sistematis. Data sekunder dari tinjauan literatur dan database pegawai DPRD Jawa Barat digunakan untuk analisis data dalam makalah ini. Selain data primer yang dikumpulkan dalam survei terkait dengan masalah manajemen sumber daya manusia di DPRD Jawa Barat juga digunakan dalam makalah ini. Pada tahap pertama, kata kunci seperti teknologi digital, kompetensi TIK, Revolusi Industri Keempat digunakan untuk mengumpulkan bahan untuk analisis lebih lanjut dalam database akademik Scopus, Web of Science, SpringerLink dan Science Direct. Pemilihan sumber data dilatarbelakangi oleh reliabilitas dan kualitas penelitian yang tinggi.

Pada tahap kedua penulis menganalisis data sekunder dari sumber berikut:

1. Data base pegawai DPRD Jawa Barat
2. Survei jaringan layanan profesional multinasional
3. Studi dan laporan Pegawai DPRD Jawa Barat

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi. Wawancara merupakan alat *rechecking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Sutopo 2006).

Interview adalah usaha mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Ciri utama dari interview adalah kontak langsung dengan tatap muka (*face to face relationship*) antara si pencari informasi (*interviewer* atau *informan hunter*) dengan sumber informasi (*interviewee*). (Sutopo, 2006).

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis dilakukan sepanjang penelitian berlangsung,

sejak pengumpulan data dimulai, analisis data dilangsungkan secara terus menerus hingga pembuatan laporan penelitian. Laporan itu hendaknya merupakan penyajian data secara analitis dan deskriptif yang telah dikumpulkan dan ditafsirkan secara sistematis (Furchan, 1992). Analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil wawancara untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang temuan-temuan yang berdasarkan permasalahan yang diteliti. Analisis data menurut Patton (dalam Moleong, 2003)

PEMBAHASAN

Pentingnya Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil di DPRD Jawa Barat

Kompetensi adalah suatu kemampuan/keterampilan yang secara khusus dimiliki oleh pegawai, dan atas kompetensinya itulah dirinya bisa lebih baik daripada orang lain. Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Hal ini sejalan dengan pendapat Becker and Ulrich dalam Suparno (2005:24) bahwa *competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance*. Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Notoadmojo (2003:14) mengutarakan bahwa semakin tinggi keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja, semakin efisien badan, tenaga, dan pemikirannya dalam melaksanakan pekerjaan. Sirait (2006:27) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa pendidikan dan latihan memberikan pegawai keterampilan yang mereka butuhkan dan dengan adanya keterampilan dapat meningkatkan rasa percaya diri staf dalam melaksanakan pekerjaannya

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangsang, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan yang kemudian memprakirakan kinerja kompetensi mencakup niat, tindakan dan hasil akhir. Misalnya, motivasi untuk berprestasi, keinginan kuat untuk berbuat lebih baik dari pada ukuran baku yang berlaku dan untuk mencapai hasil yang maksimal, menunjukkan kemungkinan adanya perilaku kewiraswastaan, penentuan tujuan, bertanggung jawab atas hasil akhir dan pengambilan resiko yang diperhitungkan.

Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena

masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh Carrillo, P., Robinson, (2004:47).

Kinerja Pegawai: Permasalahan dan Upaya Perbaikan

Sebelum membahas lebih jauh tentang bagaimana kinerja PNS, terlebih dahulu perlu dipahami apa saja permasalahan kinerja yang dihadapi PNS. Beberapa indikator yang mencerminkan buruknya potret kinerja aparat pelayanan publik (yang sebagian besar dilayani oleh Pegawai Negeri Sipil atau PNS) di Indonesia, antara lain ditunjukkan oleh pelayanan yang bertele-tele dan cenderung birokratis; biaya yang tinggi (*high cost economy*; pungutan-pungutan tambahan, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat; pelayanan yang diskriminatif; mendahulukan kepentingan pribadi, golongan atau kelompok, termasuk kepentingan atasannya ketimbang kepentingan publik; adanya perilaku malas dalam mengambil inisiatif di luar peraturan; masih kuatnya kecenderungan untuk menunggu petunjuk atasan; sikap acuh terhadap keluhan masyarakat; lamban dalam memberikan pelayanan; kurang berminat dalam men-sosialisasikan berbagai peraturan kepada masyarakat, dan sebagainya (Daryanto, 2015).

Anggaran Negara yang dibelanjakan untuk kepentingan Pegawai Negeri Sipil dari tahun ke tahun juga mengalami kenaikan, ditambah lagi dengan berlakunya remunerasi/tunjangan kinerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan. Namun hal tersebut belum diimbangi dengan peningkatan profesionalisme dan integritas yang tinggi bagi komunitas Pegawai Negeri Sipil.

Adhari (2020:77) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.

Selain itu kinerja individu juga dipengaruhi oleh banyak faktor. Payaman J. Simanjuntak Simanjuntak (2011:11) mengatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu: (1) Dukungan manajemen; (2) Kompetensi individu; dan (3) Dukungan organisasi.

Bagaimana seorang PNS dapat meningkatkan kinerjanya? Seperti telah disampaikan di atas, seorang PNS dapat mengembangkan kompetensi dan meningkatkan kinerjanya dapat melalui pendidikan dan pelatihan. Pelatihan dapat mengembangkan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan. Kemampuan dapat dibedakan atas kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang digunakan untuk menjalankan kegiatan mental, sedangkan kemampuan fisik (jasmani) untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, kekuatan, dan kecekatan.

Kinerja yang baik memerlukan kemampuan intelektual dan fisik yang sesuai dengan pekerjaan seseorang. Seorang karyawan agar memiliki kinerja yang baik, maka diperlukan kemampuan pengetahuan tentang bidang tugasnya, seperti pengetahuan yang mendalam tentang materi pekerjaannya, teknik pelaksanaan pekerjaan, cara berkomunikasi dalam proses pelayanan, interaksi antar unitnya, dan lain sebagainya. Untuk kemampuan fisik, seperti tidak cacat fisik yang dapat menjadi penghalang/kendala dalam bertugas. Seseorang karyawan yang memiliki kemampuan kurang dari yang dipersyaratkan akan besar kemungkinannya untuk gagal. Jika sebaliknya, yaitu memiliki kemampuan lebih tinggi dari yang

dipersyaratkan, maka akan menjadi tidak efisien di dalam organisasi dan bahkan dapat berakibat kurang puas kerja atau dapat pula menimbulkan stress/frustrasi, dan sebagainya (Robbins, 2006:84). Jadi pegawai sangat perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan posisinya dan sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

Tujuan organisasi harus diketahui dengan jelas oleh setiap anggota organisasi. Hal demikian akan memberikan arah bagi mereka dalam menyelesaikan tugas. Sejauh mana penerimaan tujuan organisasi, akan mempengaruhi hasil kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Jika tujuan organisasi diketahui dengan jelas dan disertai dengan kemampuan tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dalam pencapaian tujuan tersebut, maka pekerjaan itu akan memberikan hasil yang memuaskan. Kinerja merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang berada dalam organisasi (Hickman, 2000:225). Senada dengan itu, Stoner, et.al. (2006:249) mengemukakan: kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil. Untuk itu kinerja yang baik, harus dilakukan evaluasi secara terus menerus agar mencapai keberhasilan secara individu ataupun secara organisasi

Ada tiga kriteria dalam mengevaluasi kinerja individu, yaitu tugas individu, perilaku individu, dan ciri individu (Robbins, 2006:649-651). Menilai kinerja individu melalui hasil tugas yang dimaksudkan adalah menilai hasil pekerjaan kerja individu. Misalnya terhadap produk yang dihasilkan, efektivitas pemanfaatan waktu, dan sebagainya. Penilaian kinerja individu melalui perilaku, agak sulit dilakukan, namun dapat diamati dengan cara membandingkan perilaku rekan kerja mereka yang setara, atau dapat pula dilihat dari cara penerimaan melalui tugas dan berkomunikasi. Sedangkan menilai kinerja individu dengan melalui pendekatan ciri individu adalah dengan melihat ciri-ciri individu, misalnya melalui sikap, persepsi, dan sebagainya.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa yang disebut kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan mencapai tujuan yang ditetapkan, ditunjukkan dengan kemampuan, cara berperilaku, dan hasil tugasnya. Dari beberapa indikator yang dikemukakan oleh para ahli, pada dasarnya memiliki pandangan yang sama, bahwa untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan tingkat kinerja yang baik dari para karyawan baik individual maupun secara organisasi.

Hubungan Kompetensi dengan Kinerja

Di era digitalisasi ini, kompetensi seorang pegawai sangat penting, fungsinya yaitu untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Apabila pegawai tidak mengindahkannya, maka Instansi tempat pegawai bekerja akan mengalami penurunan dalam pelayanan,

Menurut Suharsaputra (2010) yang menjelaskan bahwa faktor kemampuan/kompetensi dapat mempengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi, maka kinerja pegawai pun akan tercapai. Sebaliknya, apabila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya, maka kinerja pun tidak akan tercapai.

Secara teoretik, hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Mondy et al., (2016) dalam Kadarwati (2019: 23) menyatakan bahwa kompetensi meliputi sekumpulan pengetahuan, keterampilan, sifat dan perilaku yang bisa bersifat teknis, berkaitan dengan

keterampilan pribadi, atau berorientasi bisnis. Secara empirik hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang relevan diantaranya penelitian Manik dan Syafrina (2019), Yamali (2017), Zulfikar (2019), dan Solaiman (2019) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, secara teoretik dan pembuktian secara empirik yang dilaksanakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, *pertama*, kompetensi menyangkut karakteristik seseorang terkait bagaimana berkinerja secara efektif dan memiliki keunggulan dalam pekerjaan tertentu. Kompetensi meletakkan karakteristik kemampuan seseorang sehingga bisa menjadi pembeda apakah seseorang tersebut berkemampuan atau tidak, termasuk dalam hal berperilaku. Kompetensi karenanya dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Kedua, kebutuhan akan kompetensi PNS bukan hanya terbatas dalam persoalan teknis semata. Namun juga terkait keterampilan non-teknis. Keterampilan non-teknis yang harus dimiliki oleh seorang PNS meliputi kemampuan memecahkan masalah kompleks, berpikir kritis, kreatif, manajemen manusia, kemampuan berkoordinasi, serta memiliki kecerdasan emosional, keterampilan dalam hal memberikan penilaian dan membuat keputusan, berorientasi pelayanan, memiliki kemampuan negosiasi, dan fleksibilitas kognitif.

Ketiga, persoalan kompetensi dan kinerja merupakan masalah fundamental yang dihadapi oleh PNS. Sementara, didalam menghadapi revolusi digital 4.0, tuntutan agar berkompetensi dan berkinerja cukup tinggi. Karena itu, keunggulan PNS dalam berkinerja sangat dibutuhkan. Kinerja menyangkut tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas, serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja seseorang dalam upaya mencapai tujuan organisasi dengan *performance* tinggi atau prestasi kerja, dan tingkat keberhasilan seseorang dalam tugas dan tanggung jawabnya yang diberikan.

Keempat, antara kompetensi dan kinerja memiliki hubungan yang sangat erat. Kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan/atau superior. Seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang baik dan terampil di bidangnya akan memastikan bahwa kinerjanya juga baik dan optimal. Hal ini juga didorong oleh motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja

DAFTAR PUSTAKA

- Straubhaar, Joseph & LaRose, Robert. (2000). *Media Now : Communications Media in Information Age* (2nd edition). Wadsworth Thomson Learning, USA
- Straubhaar, Joseph & LaRose, Robert, Lucinda Davenport. (2011). *Media Now : Understanding Media, Culture and Technology*. (7th edition). Wadsworth Thomson Learning, USA
- Agung, Poerwadarminta, W.J.S. (1990). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai

Pustaka.

- An Anthropological Reading of the Art and Life of Stanley **Spencer** Nigel Rapport.39 Collis 1961: ... 44 G. **Spencer** 1974: 198–9. 45
- Aquidowaris Manek; Desmon Redikson Manane; Nurul Huda; Yakoba . E. R. Kase (2022) ‘PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA RUMAH JAHIT K’-ONK (RJK) DI’, *Inspirasi Ekonomi : Jurnal Ekonomi Manajemen*, 4(4), pp. 52–66. Available at: <http://jurnal.unimor.ac.id/index.php/JIE/article/view/3770>.
- Becher, Brian F, Mark Huslid and Dave Ulrich. (2001). *The HR Scorecard linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Armstrong, M. and Baron, A. (2004) *Managing Performance: Performance management in action*. London: CIPD.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung:CV Mandar Maju.
- Hartini, Sri, Tedi Sudrajat, Setiajeng Kadarsih. (2008). *Hukum Kepegawaian DiIndonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Hadjon, Philipus M. Dkk. (1994). *Pengantar Hukum Administrasi Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada Pers.
- Manane, Desmon Redikson. and Manek, A. (2022) ‘The Organization’s Commitment Modernizes the Competence of Human Resources and Leadership Style on the Quality of Financial Statements in the TTU’, *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2), pp. 12362–12373. Available at: <https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.5081>.
- Manane, Desmon Redikson; Taolin, Maximus L. ;Babulu, N.L. (2022) ‘THE INFLUENCE OF LABOR , CAPITAL , AND MANAGEMENT ON THE PRODUCTIVITY OF IMKM ASSISTED BY THE DINAS PERINDUSTRIAN’, 11(03), pp. 686–691.
- Moekijat. (1991). *Administrasi Kepegawaian Negara*. Bandung: Mandar Maju.
- Spencer and Spencer. (2001). *The Competency Handbook*. Volume 1 & 2. Boston:Linkage.
- Simangunsong, Benedictus Arnold. (2011). *Evolusi Saluran Interaksi di EraInternet*. Jurnal Komunikasi. 1(3).
- Undang-Undang No 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang No 8 Tahun 1974tentang Pokok-Pokok Kepegawaian,
- Peraturan Pemerintah No 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan PelatihanJabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP)
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A tahun 2003
- Evolusi Saluran Interaksi di Era Internet, Benedictus Arnold Simangunsong Jurnal Komunikasi, Volume 1, Nomor 3, Juli 2011
- Undang-Undang ASN No 5 Tahun 2014
- Kamus Umum Bahasa Indonesia dari Poerwadarminta (1991 : 593)