

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Salah satu rujukan penulis ketika melakukan penelitian adalah penelitian terdahulu, baik dari segi nilai maupun metodologinya. Untuk membantu peneliti menyempurnakan teori yang akan digunakan sebagai bahan kajian dalam penelitian selanjutnya, penelitian terdahulu bertujuan untuk memastikan hasil penelitian sekaligus memberikan wawasan dan kontak baru untuk penelitian tersebut. Peneliti mengaku menemukan penelitian ini, meskipun dalam bidang yang berbeda dan dengan rumusan masalah yang berbeda, dari semua penelusuran yang dilakukannya dengan menggunakan judul tesis ini. Penelitiannya sama, tetapi judulnya agak berbeda dengan judul yang akan digunakan peneliti. Peneliti mengutip sejumlah penelitian dalam tesis ini untuk menyempurnakan isi penelitian.

Menurut penelitian Yulanda Lestari (2019), “strategi merupakan suatu cara untuk mencapai tujuan atau sasaran yang dijadikan tujuan akhir dalam menyelesaikan suatu masalah atau hambatan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data dari masyarakat melalui wawancara tertulis dan lisan serta observasi perilaku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun Pemerintah Kabupaten Cerenti telah melaksanakan strategi peningkatan kinerja, namun pelaksanaannya masih belum sesuai dengan harapan dan faktor-faktor yang mempengaruhi strategi tersebut, yaitu sarana dan prasarana yang kurang memadai, berdampak pada kurang efektifnya strategi tersebut dan menjadi kendala dalam peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas.”

Sebagai landasan penelitiannya, Sobariah, Samsi, dan Yazid (2018) dalam penelitiannya memaparkan bahwa “pemikiran kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Kantor Kementerian Agama Kota Serang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun

2011 yang menyebutkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan alat pengumpul data utama berupa kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, kepemimpinan transformasional, dan disiplin kerja merupakan tiga konsep yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Serang. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Serang dapat terjadi apabila organisasi menumbuhkan budaya disiplin kerja, kepemimpinan transformasional yang baik, dan motivasi kerja pegawai.”

Anwar Hasan & Rudiyansyah (2017) “memaparkan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang berkontribusi terhadap instansi dapat digunakan sebagai tolok ukur kinerja pegawai. Selain itu, penelitiannya menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Secara keseluruhan, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di Kantor Radio Republik Indonesia Cabang Nonfor Biak telah terlaksana dengan cukup baik, dengan strategi peningkatan kinerja pegawai yang menjadi pedoman dalam hal ini berfokus pada disiplin, sanksi, dan pelatihan.”

Menurut Rusdia & Rohayati (2020) “yang melakukan penelitiannya dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dan teknik analisis, strategi pengembangan yang diterapkan sebagian besar masih belum sesuai dengan fungsi yang ada dan strategi tersebut dinilai belum mencapai standar regulasi yang berlaku di Bandung Barat. Oleh karena itu, untuk menciptakan sumber daya manusia yang baik, pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan potensi dan kemampuan seorang pegawai baik secara teoritis, konseptual, ahli, maupun mental, dan dalam penelitiannya mereka dianggap

sebagai sumber daya manusia di sektor pemerintahan dan juga bertanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan administrasi pemerintahan.”

Menurut Pratiwi & Seran (2018), “strategi memegang peranan penting dalam keberlangsungan suatu perusahaan atau instansi agar dapat mencapai target yang ditetapkan secara efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan selain dituntut untuk memiliki strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai juga harus diimbangi dengan pelayanan atau kinerja. Untuk mendapatkan informasi tentang bagaimana strategi pembaharuan tersebut dilaksanakan, maka peneliti bermaksud untuk menggunakan aplikasi SIKHRJA di IPDN Kalimantan Barat. Penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif eksploratif dan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa aplikasi SIKHRJA masih perlu dimutakhirkan agar dapat menampung data kinerja ASN secara optimal dan menyeluruh.”

Abdul Aziz Al-Barqy dalam “penelitiannya tahun 2015 yang berjudul Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kota Malang, memberikan penjelasannya. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif fenomenologis dan naturalistik. Ada tiga permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Temuan penelitian ini meliputi strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor Kementerian Agama Kota Malang. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pegawai yang menaati peraturan dengan ketat, selalu disiplin, dan dekat dengan bawahannya. Di sisi lain, dapat dikatakan bahwa pemimpin memiliki sifat lemah lembut, sopan terhadap bawahannya, ramah terhadap bawahannya, tidak pilih kasih terhadap semua jabatan, sering menyapa orang, dan menumbuhkan rasa kekeluargaan di lingkungan Kementerian Agama Kota Malang.”

Suhartono (2017) “memberikan penjelasan dalam penelitiannya yang berjudul Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang. Dalam upaya peningkatan kinerja Kabupaten Muntilan dan Kabupaten Magelang, tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi data kondisi kinerja dan memberikan langkah-langkah peningkatan kinerja pegawai ASN. Pegawai ASN pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Muntilan menjadi subjek penelitian ini.”

Enriko Yuda Prabowo (2019) “Hal ini dijelaskan dalam penelitiannya di Kantor Pelayanan Aset dan Lelang Negara Pontianak yang disebut pendekatan peningkatan kinerja ASN. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan desain penelitian deskriptif dengan menggunakan teori Siagian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja ASN di Kantor Pelayanan Aset dan Lelang Negara Pontianak dalam hal pemberian layanan masyarakat masih kurang baik karena masih banyak ASN yang masih tumpang tindih tugas dan tidak dapat mengikuti pelatihan. Berbeda dengan penelitian yang akan membahas peningkatan kinerja yang mengutamakan ASN bekerja secara efektif sesuai dengan tropoksinya, penelitian sebelumnya yang membahas layanan masyarakat.”

Rahmawati Halim (2019) “Hal tersebut dijelaskan dalam penelitiannya Analisis Strategi Peningkatan Kinerja pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Binggai. menjelaskan bahwa Kuadran I yang memiliki kondisi sangat mendukung untuk mendorong peningkatan kinerja yang lebih baik, meliputi pemeriksaan peningkatan kinerja bagian kesekretariatan pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Binggai. Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti akan difokuskan pada rencana peningkatan kinerja ASN pada BKPP Minahasa Utara, berbeda dengan penelitian Rahmawati Halim yang membahas tentang strategi peningkatan kinerja pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan

Olahraga Kabupaten Binggai. Rahmawati Halim dalam penelitiannya menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dengan menggunakan analisis SWOT. Menurut Koteen, untuk penelitiannya peneliti akan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif yang dipadukan dengan teori strategi.”

Sugiyanto (2017) “yang menjelaskan dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDMO Pada UPT Puskesmas Di Kota Magelang, *Thesis* STIE Widya Wiwaha. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang strategi peningkatan ASN di BKPP Minahasa Utara. Penelitian yang dilakukan oleh Sugiyanto Menggunakan Analisis SWOT, menggunakan penelitian kualitatif deskriptif observasional dengan metode *Case Study*, hasil penelitian ini adalah meningkatkan promosi kepada masyarakat, dengan menggunakan teori penelitian prestasi kinerja oleh Mangkunegara (2017). Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah peneliti akan menggunakan teori strategi dari Koteen.”

Berdasarkan penelitian yang telah dibahas sebelumnya, yang telah dijelaskan secara rinci di atas, terlihat bahwa terdapat sejumlah persamaan dan perbedaan antara keduanya. Oleh karena itu, peneliti dapat mensintesis penelitian sebelumnya dan menyimpulkan bahwa persamaan tersebut terdapat pada topik yang dibahas, khususnya pembahasan tentang strategi peningkatan kinerja karyawan. Lebih lanjut, metodologi penelitian juga mengungkap persamaan lainnya. Dari lima penelitian terdahulu, empat penelitian menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif (Yulanda Lestari, 2019; Anwar Hasan & Rudiyanayah, 2017; Pratiwi & Seran, 2018; Rusdia & Rohayati, 2020); satu jurnal (Sobariah, Samsi, & Yazid, 2018) menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data kuesioner. Lebih lanjut, terdapat perbedaan yang mencolok di antara kelima penelitian tersebut, yaitu

pada metode pengumpulan data yang digunakan oleh para peneliti, yang melakukan investigasi yang berbeda satu sama lain.

2.2 Kerangka Teori

Kerangka teori dicirikan sebagai susunan variabel, definisi, dan proporsi yang saling terkait melalui penyajian dan penjelasan perspektif tentang sebab dan akibat peristiwa yang diamati (Ziauddin, 1996: 43). Lebih jauh, karena teori dan pengumpulan, pemrosesan, dan analisis data saling bergantung dalam skenario ini untuk mencapai kesimpulan, setiap proyek penelitian memerlukan kerangka teori selain ide-ide teoritis.

Pengembangan Sumber Daya Manusia ASN

Dalam bukunya Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang Berkualitas, Solong (2004) memperkenalkan konsep pengembangan sumber daya manusia. Ia menyatakan bahwa “sejauh mana pengembangan sumber daya manusia dalam mendukung kinerja pegawai negeri sipil dapat diukur dengan melihat seberapa intens upaya-upaya yang terstruktur tersebut dilaksanakan. Dalam hal ini, pemerintah melakukan pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan pelatihan dan pendidikan kepada pegawai dalam rangka mendukung kinerja Pegawai Negeri Sipil. Sebagai akibat dari tuntutan pekerjaan yang menuntut aparatur pemerintah untuk mampu memberikan pelayanan sesuai dengan aspirasi masyarakat atau dengan segala yang dibutuhkannya, maka pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu tugas manajemen.” (Ayas & Sinaga, 2019).

Pada hakikatnya, pengembangan sumber daya manusia dipandang sebagai langkah terencana yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengisi peran atau tugas yang dibutuhkan oleh suatu departemen guna memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. “Salah satu faktor yang digunakan untuk mengukur keberhasilan adalah sumber daya manusia yang berkualitas.”

(Munir, 2019). Pengembangan sumber daya manusia yang unggul tidak menjamin tidak akan timbul kesulitan. Sistem kepegawaian sebenarnya memiliki sejumlah masalah dalam hal perekrutan, penggajian, pemberian penghargaan, pengukuran kinerja, promosi, penempatan jabatan, dan pengawasan terhadap karyawan (Seno, 2020).

Meningkatkan kinerja pegawai agar lebih selaras dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang digunakan oleh suatu organisasi merupakan tujuan pengembangan sumber daya manusia (Hasibuan, 2010). Demikian pula, (per Peter & Marshall, 1987:35) mengungkapkan bahwa Lipe Ideal, sebagaimana didefinisikan oleh Max Weber, adalah organisasi berskala besar di mana para pekerja menjalankan kewenangan rasional-legal melalui penggunaan staf administrasi yang dibakukan berdasarkan keyakinan terhadap keabsahan peraturan yang berlaku saat ini; Dalam konteks ketenagakerjaan, administrasi dipandang sebagai suatu sistem yang dapat membantu pencapaian tujuan kelembagaan (Thohah, 2011).

Menurut sistem Republik Indonesia, “Peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang pengembangan sumber daya manusia, khususnya bagi Aparatur Sipil Negara, telah dituangkan dalam bentuk Peraturan Pemerintah (PP) hingga Peraturan Daerah (Perda). Peraturan tersebut menegaskan perlunya peningkatan kesejahteraan dan profesionalisme setiap pegawai dalam rangka pengembangan dan peningkatan kualitas pegawai (Abdussamad, 2014). Pembelajaran dan pengembangan pegawai senantiasa digalakkan dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia yang rasional dan menyeluruh.” (Rikardus, 2020).

Pejabat pemerintah tertinggi setidaknya harus memberikan dorongan atau dukungan bagi karyawan yang bekerja untuk pengembangan sumber daya manusia agar mereka dapat bersaing secara positif satu sama lain dan membina kerja sama tim. Bila

pengembangan sumber daya manusia dibarengi dengan sikap optimis yang dimiliki oleh setiap individu atau karyawan, maka hal tersebut dapat tercapai dengan cepat, setidaknya dalam tahapan atau proses yang mengarah pada pengembangan sumber daya manusia (Sunusi, 2015). “Pasalnya pegawai atau aparatur pemerintah yang dibutuhkan saat ini diharuskan untuk membentuk karakteristik kerja yang unggul dan mampu beradaptasi terhadap situasi maupun kondisi dimana bertujuan untuk mengembangkan dirinya agar dapat melaksanakan kewajibannya dalam bekerja sehingga menuju profesionalisme birokrasi yang handal dan percaya.” (Gapura Bhagya, 2020).

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk memenuhi kebutuhan proyek yang sedang berjalan dan mempersiapkan diri menghadapi kesulitan yang akan datang. “Pengembangan sumber daya manusia perlu direncanakan secara cermat dan metodis, dengan landasan metode ilmiah dan pengawasan oleh kompetensi birokrasi yang diperlukan.” (Pasolong, 2011). Dari sudut pandang pengembangan sumber daya manusia, birokrasi diterapkan untuk menangani, menyelesaikan, dan meramalkan masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia di dalam birokrasi (Pardede & Mustam, 2017).

Salah satu cara untuk memikirkan studi pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai upaya untuk meningkatkan arah organisasi. Di sisi lain, karyawan memahaminya sebagai proses pembelajaran dan pelatihan metodis yang membantu mereka menjadi lebih kompeten dan produktif sambil bersiap untuk peran dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan (Aisyah, Mulyadi, & Nurliawati, 2020). Gagasan bahwa kinerja yang berorientasi pada tujuan dapat memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi dan mengoptimalkannya adalah dasar bagi pentingnya pengembangan sumber daya manusia (Effendi & Sulistyorini, 2021). Oleh karena itu, jelas dari justifikasi sebelumnya bahwa

sumber daya manusia merupakan aset terpenting suatu lembaga dan tanpa mereka, lembaga tersebut tidak akan menguntungkan atau mampu meningkatkan nilainya (Prayudi, 2017).

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia ASN

Strategi untuk mengembangkan sumber daya manusia disebut sebagai rencana pengembangan sumber daya manusia karena menguraikan cara meningkatkan dan mengembangkan sumber daya tersebut dengan lebih baik. (Menurut Griffin, Kristiaji, & Gana, 2004) “menunjukkan bahwa strategi merupakan suatu rencana yang menyeluruh untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi tidak hanya bertujuan untuk mencapai target, tetapi juga untuk menjaga keberlanjutan organisasi dalam lingkungannya sehingga dapat melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia birokrasi.” seperti:

- **Pengembangan Organisasi (Organizational Development)**

Dengan memadukan aspirasi orang, kelompok, pertumbuhan, dan perkembangan dengan tujuan organisasi, pengembangan organisasi adalah program yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Menurut Suryani, Agusdin, & Alamsyah, 2017). “Agar pekerja akhirnya menyadari dan melaksanakan perubahan mendasar yang dibutuhkan untuk meningkatkan organisasi, pengembangan organisasi seharusnya mampu memberikan perubahan substansial terkait dengan nilai-nilai, keyakinan, sikap, atau pola perilaku di lingkungan kerja.” (Robbins, 2002).

Definisi pengembangan organisasi juga diberikan oleh Christine S. Hecker dalam bukunya *Spiritual Organisational Development* (Ode, 2019:19). Menurut Hecker, “pengembangan organisasi adalah proses perubahan terencana yang berfokus pada bagaimana karyawan menjalankan peran dan tanggung jawab mereka,

berkolaborasi sebagai tim, dan mengidentifikasi apa yang perlu diubah agar karyawan dapat bekerja secara efektif.”

Karena pengembangan organisasi sebenarnya memerlukan pengetahuan dan perilaku yang meningkatkan kinerja karyawan dan bahkan berdampak positif pada organisasi, tindakan di area ini dianggap penting untuk membawa perubahan dalam organisasi (Kaseger, Tewel, & Uhing, 2018). “Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan pengembangan sumber daya, jika diterapkan secara konsisten dengan penekanan pada identifikasi masalah, tindakan, perbaikan, resolusi, dan hasil, akan membawa perbaikan di dalam organisasi.”

- **Kelompok Pekerjaan**

Kelompok kerja, yang menentukan kegiatan yang harus diselesaikan, kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan, dan bagaimana orang-orang bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah diselesaikan, diperlukan untuk mendukung proses pengembangan sumber daya manusia. Inilah yang ingin dicapai oleh pengembangan sumber daya manusia (Priyatna, 2016). “Dalam suatu instansi atau organisasi, kelompok kerja atau kegiatan dengan berbagai kebutuhan dan motivasi diharapkan mampu untuk berkoordinasi, berkomunikasi, dan menggunakan berbagai ide, konsep, dan kreativitas untuk mencapai tujuan bersama. Semua elemen ini dapat meningkatkan produktivitas atau kualitas kerja yang tinggi serta komitmen terhadap kelompok kerja.” (Suryani et al, 2017).

Karena kemampuan setiap karyawan dalam melakukan aktivitas yang ditugaskan kepadanya sangat penting bagi pengembangan kelompok kerja ini, Oleh karena itu, tujuan kelompok kerja adalah untuk memahami beberapa faktor

individual yang mungkin memengaruhi kinerja tim dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien dalam suatu lembaga atau organisasi (Yunus, 2012). Apabila karyawan yang tergolong dalam kelompok kerja tersebut memiliki kinerja yang baik, kompeten, memiliki kemampuan yang tinggi, dan dapat mempertanggungjawabkan tugas yang telah diselesaikan bersama kelompok atau tim tersebut, maka kelompok kerja tersebut dapat dikatakan baik (Yusuf, 2014).

- Pendidikan Aparatur (Employees Education Development)

Pendidikan merupakan strategi yang digunakan oleh sumber daya manusia untuk mencoba memberikan kesempatan kepada pekerja berdasarkan keterampilan, kebutuhan, dan gaya belajar mereka. Bagi pegawai negeri, pendidikan merupakan salah satu taktik tersebut (Suryani et al, 2017). “Hasil yang diharapkan dari strategi ini adalah mobilitas profesional dan pengembangan kepribadian, karena pendidikan pegawai negeri dapat secara efektif menawarkan peluang untuk kemajuan karier dan dukungan di masa depan dengan mengembangkan proses kognitif dan pengetahuan pegawai.” (Sunusi, 2015).

Dalam hal ini, pendidikan sangat penting untuk meningkatkan atau menumbuhkan mutu sumber daya manusia (Teddy, 2018). Pendidikan dipandang sebagai upaya untuk meningkatkan kapasitas intelektual dan kepribadian sumber daya manusia. Untuk dapat maju dalam profesi, pendidikan diperlukan baik untuk jabatan struktural maupun jabatan fungsional (Arbani, 2021). Oleh karena itu, pendidikan ini bertujuan untuk menumbuhkan atau menumbuhkan kemampuan berpikir dan kemampuan mengartikulasikan gagasan pada diri pekerja sehingga

selanjutnya karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya seefektif mungkin guna mencapai pengembangan sumber daya manusia (Adhi Ganda, 2018).

- Pelatihan Aparatur (Employes Training)

Kapasitas karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dimaksudkan untuk ditingkatkan melalui pelatihan tingkat peralatan, yang dirancang untuk jangka pendek atau jangka panjang dan difokuskan pada pekerja yang belum memperoleh keterampilan teknis atau operasional. “Selanjutnya, diantisipasi bahwa pelatihan peralatan akan memberikan pekerja pengetahuan dan kemampuan untuk meningkatkan kinerja dan membawa perubahan perilaku yang muncul dalam sikap, disiplin, dan etos kerja karyawan.” (Suryani, dkk, 2017). “Tujuan dari pelatihan peralatan adalah untuk meningkatkan kemahiran dalam berbagai kemampuan dan metode untuk melakukan tugas-tugas yang tepat, berulang, dan teliti.” (Fikri, 2018).

Dalam konteks suatu lembaga, pelaksanaan pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan kinerja pegawai, termasuk membantu mereka memahami dan menerapkan pengetahuan praktis seperti teknologi. Lebih jauh, pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kompetensi, produktivitas, dan etos kerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Aisyah dkk, 2020). Berdasarkan pemahaman kita dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan aparatur secara berkala sangat diperlukan guna membentuk profesionalisme aparatur.

Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia Birokrasi

Suatu implementasi yang dikenal sebagai Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia dipilih untuk suatu program pengembangan dengan maksud memanfaatkan semaksimal mungkin semua sumber daya yang ada agar dapat mencapai tujuan

yang telah ditentukan sebelumnya. Prabu Mangkunegara (2003) menyatakan bahwa proses penciptaan sumber daya manusia yang baik yaitu:

a. *Understudies*

Understudy adalah untuk membekali peserta dengan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas atau menduduki posisi tertentu; ide ini juga dipahami sebagai metode penjadwalan pekerja yang kompeten untuk menduduki peran manajerial (Suryani et al., 2017). *Understudy* adalah strategi pengembangan sumber daya manusia langsung kepada karyawan yang telah dipersiapkan untuk mengambil alih pekerjaan atasannya terlebih dahulu, memberikan pelatihan kepada karyawan tersebut jika atasannya telah mengundurkan diri atau menyelesaikan masa jabatannya (Hutajulu & Supriyanto, 2013).

Dengan pendekatan mahasiswa ini, pekerja diberikan banyak masalah latar belakang mengenai suatu pekerjaan yang harus mereka selidiki dan sekaligus menghasilkan saran tertulis. Akibatnya tugas belum sepenuhnya selesai, tetapi makin banyak kewajiban yang dibebankan (Hutajulu & Supriyanto, 2013).

a. Job Rotasi dan Kemajuan Perencanaan

Rotasi kerja, yang didefinisikan sebagai perpindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain, merupakan strategi pengembangan sumber daya manusia yang membantu pekerja mempelajari dan meniru pekerjaan di bawah pengawasan atau arahan atasan mereka. Dalam skenario ini, pemindahan harus direncanakan secara metodis untuk mencapai kemajuan yang diinginkan (Effendi & Sulistyorini, 2021). Secara berkala, karyawan menerima informasi baru melalui pemindahan yang

melibatkan kemampuan dan keahlian (Pasolong, 2011).

Pendekatan rotasi pekerjaan dipandang sebagai cara untuk menjembatani kesenjangan keterampilan manajemen dan teknis, tetapi pendekatan ini juga memiliki kekurangan. Secara khusus, pekerja mungkin hanya merasa terlibat untuk sementara waktu, yang melemahkan motivasi mereka untuk bekerja berjam-jam di kantor (Fathurrochman, 2017). Pemindahan penempatan karyawan terkadang diatur menurut tujuan pembelajaran. Setelah penugasan tugas dan tanggung jawab untuk bagian rotasi, kinerja karyawan diamati, diawasi, dan dinilai (Hutajulu & Supriyanto, 2013).

b. Coaching and Comseling

Coaching adalah suatu proses pemberian informasi dan kemampuan kepada staf yang berada di level yang lebih rendah (Suryani et al, 2017). Senada dengan itu, Priyatna (2016) menyatakan bahwa *coaching* adalah tindakan atasan yang memberikan nasihat dan arahan langsung kepada bawahan. Sebagian besar waktu, karyawan dengan pangkat atau pengalaman yang lebih tinggi melakukan *coaching*, dan mereka secara teratur memberikan arahan dan nasihat kepada karyawan (Adhi Ganda, 2018).

Counseling Memberikan dukungan kepada karyawan untuk membantu mereka menerima, memahami, dan menyadari siapa mereka sehingga potensi mereka dapat berkembang sepenuhnya. *Konseling* juga dapat dilakukan melalui percakapan antara karyawan dan manajer tentang masalah

pribadi, seperti keinginan, ketakutan, dan aspirasi (Pasolong, 2011). Seorang spesialis karyawan dengan pengalaman dalam hubungan manusia dan pemecahan masalah membantu dalam pelaksanaan konseling, yang dilakukan secara diam-diam atau di ruang terpisah (Hutajulu & Supriyanto, 2013).

Strategi Peningkatan Kinerja ASN

Suatu organisasi memerlukan strategi agar dapat bertahan lama dan mencapai tujuan serta sasarnya secara produktif dan sukses. David (2011:18–19) menyatakan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Menurut Nilasari (2014:2), strategi adalah sekumpulan tindakan terkoordinasi dan terpadu yang digunakan untuk memanfaatkan keterampilan utama dan memperoleh keunggulan kompetitif. Sumber daya manusia terlibat dalam berbagai tindakan inovatif terpadu dan terkoordinasi untuk meningkatkan daya ungkit sumber daya. Tujuan penggunaan kompetensi inti adalah untuk menggunakan semua informasi, keterampilan, pengalaman pelaksana, dan kolaborasi yang tersedia untuk setiap aktivitas yang digunakan guna mencapai tujuan organisasi.

Dalam upaya peningkatan kinerja, perencanaan harus dipikirkan secara matang dan mencakup berbagai indikasi yang niscaya akan meningkatkan output. Dalam Sugiono (2009; 12), Moorhead dan Chung/Meggison menguraikan enam (enam) indikator prasyarat untuk menyelesaikan masalah kinerja ASN, yaitu:

- a. Kualitas Pekerjaan (*Quality of work*);
- b. Kualitas Pekerjaan (*Job Knowledge*);
- c. Kerjasama Tim (*Teamwork*);
- d. Kreativitas (*Creativity*);
- e. Inovasi (*Inovation*);
- f. Inisiatif (*Initiatif*)

Ide yang tepat dibutuhkan untuk setiap indikator kinerja agar dapat mencapai peningkatan kinerja yang diharapkan, yang tentunya akan berdampak pada tujuan dan keluaran organisasi.

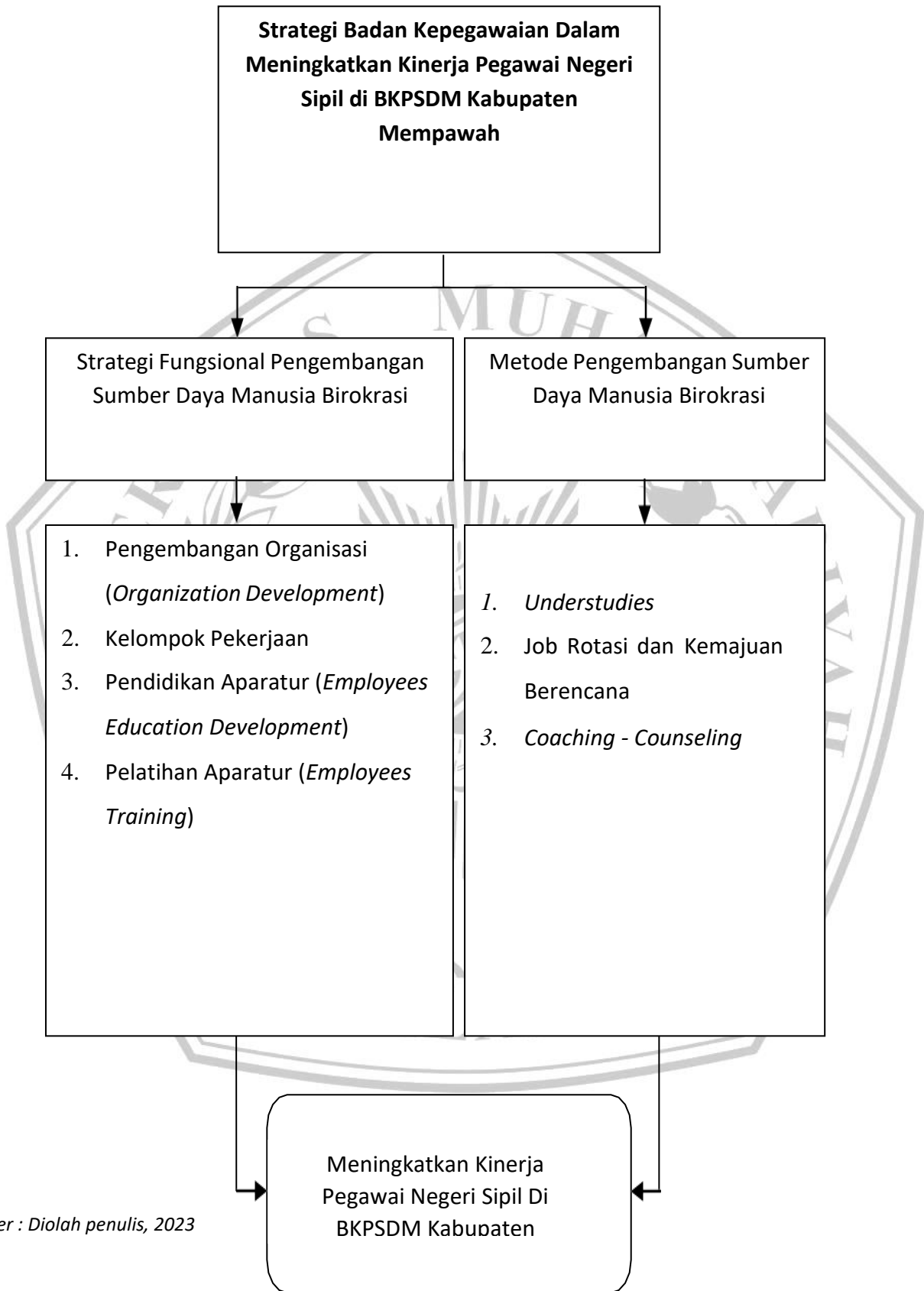
2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan konsep awal yang menjadi panduan bagi peneliti dalam melakukan penelitian. pengembangan sumber daya manusia dalam kaitannya dengan tenaga kerja atau karyawan dalam kerangka unit kerja. Penelitian ini menciptakan paradigma penelitian yang menegaskan bahwa peningkatan standar sumber daya manusia akan memengaruhi kinerja ASN, berdasarkan tinjauan teoritis yang telah disebutkan di atas (Simbolon & Mas'ud, 2017). Peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai melalui manajemen pegawai yang efektif dapat meningkatkan potensi kerja mereka dan membantu organisasi tumbuh dan berkembang dengan mendukung kinerja pegawai (Rohida, 2018).

Penelitian ini memaparkan tentang pengertian teknik pengembangan sumber daya manusia birokrasi menurut Griffin, Kristaji, dan Gama (2004) yang menyatakan bahwa terdapat banyak taktik yang dapat digunakan, diantaranya: “Pengembangan Organisasi (*Organization Development*), Kelompok Pekerjaan, Pendidikan Aparatur (*Employes Education Development*), dan Pelatihan Aparatur (*Employes Training*). Kemudian terkait metode pengembangan sumber daya manusia birokrasi berdasarkan dari pernyataan.”

Menurut Prabu Mangkunegara (2003) “yang meliputi, Understudies, Job Rotasi dan Kemajuan Berencana, serta Coaching – Counseling Penelitian ini dikembangkan dengan kerangka penelitian yang mana didasarkan pada pernyataan penelitian serta penelitian-penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas.” Berdasarkan hal ini, kerangka penelitian berikut dapat dikembangkan

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



Sumber : Diolah penulis, 2023

Bagian kerangka penelitian di atas, telah menunjukkan bahwa terdapat teori dari seorang ahli dimana teori yang dikemukakan tersebut nantinya dapat memperkuat dalam memecahkan rumusan masalah pada penelitian ini. Strategi pengembangan sumber daya manusia birokrasi milik Griffin, Kristiaji, & Gania (2004) terdiri dari 4 indikator. Kemudian tidak hanya itu, strategi dalam pengembangan sumber daya manusia birokrasi juga menggunakan metode yang mana (Prabu Mangkunegara, 2003, mengungkapkan terdapat 3 indikator metode pengembangan sumber daya manusia indikator.

Seluruh indikator tersebut menjadi tolak ukur penelitian dalam mengetahui sejauh mana strategi tersebut berhasil dalam pengimplementasiannya, sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai negara sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Mompawah dan bilamana dilihat dari bagan kerangka penelitian yang telah dibuat tersebut, tentunya dapat mempermudah peneliti dalam proses penelitiannya. Selain itu penyusunan bagian kerangka peneliti tersebut dapat mempermudah peneliti untuk lebih memfokuskan sebuah penelitiannya agar tidak keluar dari konteks yang akan diteliti terkait strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai negara sipil.