

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Dalam upaya memahami secara komprehensif mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan keterkaitannya dengan optimalisasi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), penelitian ini mengacu pada tiga teori utama yang menjadi landasan konseptual, yaitu: teori *Learning Organization* yang dikembangkan oleh Peter Senge, teori *Resource-Based View (RBV)* yang diperkenalkan oleh Jay Barney, dan teori *Expectancy* (Teori Harapan) yang dikembangkan oleh Victor Vroom. Ketiga teori ini dipilih karena mampu menjelaskan dari berbagai perspektif bagaimana upaya pengembangan kapasitas individu dalam organisasi publik dapat diarahkan untuk mencapai kinerja yang optimal, baik secara individu maupun kelembagaan.

2.1.1 Teori *Learning Organization* oleh Peter Senge

a. Pengertian *Learning Organization*

Peter Senge mengemukakan *Learning Organization*/Organisasi Pembelajar adalah organisasi yang mendorong anggotanya untuk terus-menerus meningkatkan kapasitas mereka dalam mencapai tujuan yang diinginkan, menumbuhkan cara berpikir yang inovatif, membangun aspirasi bersama, dan belajar melihat permasalahan secara sistemik. Konsep ini menekankan bahwa pembelajaran tidak hanya dilakukan secara individual, tetapi juga secara kolektif sebagai budaya organisasi yang terus

berkembang. bahwa organisasi yang mampu bertahan dan unggul dalam lingkungan yang terus berubah adalah organisasi yang memiliki kapasitas untuk terus belajar dan berkembang (11). Organisasi pembelajar menuntut adanya komitmen dari seluruh anggota organisasi, bukan hanya pada aspek pelatihan teknis, tetapi juga pada transformasi budaya, perubahan cara berpikir, serta visi bersama yang kuat. Dalam konteks pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), pendekatan ini sangat relevan karena tidak hanya berfokus pada pembekalan keterampilan jangka pendek, tetapi juga pada pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) dan penguatan struktur kolektif pengetahuan (12).

b. Implementasi Konsep *Learning Organization*

Peter Senge mengidentifikasi lima disiplin utama sebagai landasan bagi organisasi pembelajar, yaitu kerangka kerja konseptual yang menurutnya sangat penting untuk membangun budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan terus berkembang dalam menghadapi perubahan. Kelima disiplin ini diperkenalkan dalam bukunya yang berjudul *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, yang hingga kini menjadi salah satu referensi utama dalam studi manajemen pengetahuan dan pengembangan organisasi (13). Kelima disiplin tersebut membentuk dasar dari proses pembelajaran organisasi yang saling terintegrasi dan mendukung. Untuk mengimplementasikan konsep ini dalam konteks pengembangan ASN di sektor publik, khususnya di lingkungan pemerintahan daerah, pendekatan *Learning Organization*

dapat diwujudkan melalui metode-metode pengembangan SDM yang relevan dan terarah sesuai kebutuhan organisasi. yaitu:

1. *Personal Mastery*

Personal Mastery adalah salah satu dari lima disiplin utama dalam buku *The Fifth Discipline*, yang menjadi pilar penting dalam membangun organisasi pembelajar (*learning organization*). Disiplin ini mengacu pada komitmen individu yang mendalam terhadap pembelajaran pribadi dan pengembangan diri secara berkelanjutan. *Personal Mastery* bukan sekadar penguasaan keterampilan atau pengetahuan dalam suatu bidang tertentu, tetapi merupakan pendekatan hidup di mana seseorang terus-menerus memperdalam pemahaman dirinya, memperjelas visinya, dan mengembangkan kapasitas untuk mewujudkan potensi terbaiknya (13). Peter Senge mendefinisikan *personal mastery* sebagai "*a discipline of continually clarifying and deepening our personal vision, of focusing our energies, of developing patience, and of seeing reality objectively.*" Dengan kata lain, ini adalah proses sadar dan aktif untuk belajar sepanjang hayat dalam rangka mencapai kecemerlangan pribadi dan kontributif terhadap organisasi.

Dalam konteks pengembangan SDM, disiplin ini dapat diimplementasikan melalui program tugas belajar. Tugas belajar adalah kewajiban seseorang untuk memperoleh, memahami, dan mengembangkan pengetahuan serta keterampilan melalui proses pendidikan. Ini bisa mencakup berbagai aktivitas seperti membaca,

menulis, berdiskusi, melakukan penelitian, dan menerapkan ilmu dalam kehidupan sehari-hari (14). Teori *Human Capital* dari Becker menyatakan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan (termasuk tugas belajar) akan meningkatkan kapasitas intelektual dan keterampilan individu, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja dan kinerja organisasi (15).

Dalam instansi kepegawaian, untuk meningkatkan kompetensi jabatan pegawai negeri sipil (PNS), salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui program Tugas Belajar. Program ini memungkinkan PNS untuk mengikuti pendidikan formal di perguruan tinggi atau institut yang terakreditasi, guna meningkatkan kualitas kemampuan profesional sesuai dengan persyaratan jabatannya (16). Melalui tugas belajar, para ASN diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan formal, pelatihan teknis, dan program pengembangan lainnya baik di dalam maupun luar negeri. Namun, untuk mengoptimalkan manfaat dari program tugas belajar bagi ASN dan negara secara keseluruhan, diperlukan pemahaman yang mendalam tentang tantangan dan peluang yang dihadapi. Baik sebelum tugas belajar, saat proses tugas belajar maupun setelah tugas belajar (17).

2. *Mental Models*

Mental models atau model mental adalah representasi internal yang dimiliki individu mengenai bagaimana dunia bekerja. *Mental models* adalah "asumsi- asumsi yang tertanam dalam diri, generalisasi, atau

bahkan gambaran yang memengaruhi cara kita memahami dunia dan bertindak" (13). Dalam dunia kerja dan pengembangan sumber daya manusia (SDM), mental models mencakup keyakinan, nilai, serta pola pikir yang terbentuk dari pengalaman individu, lingkungan sosial, budaya organisasi, dan pendidikan. Model ini menentukan bagaimana seseorang memahami tugas, memecahkan masalah, berkomunikasi, dan merespons perubahan (18).

Salah satu metode yang dapat digunakan adalah melalui *coaching and mentoring*. *Coaching and mentoring* memberikan informasi dan kemampuan kepada staf yang berada di level yang lebih rendah. Sebagian besar waktu, karyawan dengan pangkat atau pengalaman yang lebih tinggi melakukan *coaching*, dan mereka secara teratur memberikan arahan dan nasihat kepada karyawan (19). *Coaching and mentoring* dipandang sebagai suatu metode yang efektif guna merespon kebutuhan dan tuntutan tugas yang terus berubah dan semakin berkembang dan juga sangat efektif guna melakukan koreksi dan pengembangan kinerja bagi pekerja (20).

3. *Shared Vision*

Shared vision atau visi bersama merupakan elemen penting dalam organisasi modern yang ingin membangun budaya kerja kolaboratif, pembelajaran berkelanjutan dan kinerja tinggi. Senge mendefinisikan *shared vision* sebagai gambaran masa depan yang diinginkan dan secara kolektif diterima serta diyakini oleh seluruh anggota organisasi.

Berbeda dengan visi yang hanya disusun oleh pimpinan puncak, *shared vision* menekankan bahwa seluruh anggota organisasi merasa memiliki dan berkomitmen terhadap visi tersebut (13). Dalam konteks pengembangan SDM, *shared vision* menjadi pondasi strategis untuk membentuk kinerja individu dan tim yang terarah, terorganisasi, dan bermakna.

Pengembangan SDM dapat difasilitasi melalui kegiatan seperti lokakarya strategis, forum komunikasi antar-unit, atau penyusunan rencana kerja berbasis partisipatif. Kegiatan interaktif yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan praktis dan pengetahuan peserta dalam bidang tertentu. Kegiatan ini memungkinkan peserta untuk belajar melalui praktik langsung dan diskusi kelompok (21). Lokakarya adalah pertemuan ilmiah yang bersifat praktis, di mana sekelompok orang berkumpul untuk memecahkan masalah tertentu dan mencari solusinya. Kegiatan ini biasanya melibatkan diskusi, praktik langsung, dan kolaborasi antara peserta dan fasilitator. Lokakarya adalah program pendidikan dan pelatihan yang padat dan singkat, di mana pemimpin lokakarya memberikan tugas (22).

4. *Team Learning*

Team Learning adalah proses belajar bersama dalam tim yang meningkatkan kemampuan kolektif. Melalui diskusi terbuka, refleksi, dan kolaborasi, tim dapat saling memperkuat keterampilan dan berbagi pengetahuan untuk menyelesaikan tugas secara lebih efektif. Senge

menyatakan bahwa tim yang mampu belajar bersama akan menciptakan hasil yang tidak mungkin dicapai jika hanya dilakukan oleh individu secara terpisah. *Team Learning* bukan hanya tentang bekerja dalam tim, tetapi tentang bagaimana tim tersebut terus belajar bersama untuk menjadi lebih baik (13).

Dalam pengembangan SDM, prinsip ini dapat diterapkan melalui rotasi kerja antar unit. *Job rotation* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari satu jabatan ke jabatan yang lainnya secara periodik untuk menambahkan keahlian dan kecapakannya pada setiap jabatan (23). Rotasi pekerjaan dapat dilihat sebagai pendorong pembelajaran karyawan (dengan membuat karyawan lebih serba bisa) serta pembelajaran bagi pemberi kerja, pemberi kerja mempelajari kekuatan masing-masing karyawan melalui rotasi.

Dalam skenario ini, pemindahan harus direncanakan secara metodis untuk mencapai kemajuan yang diinginkan. Secara berkala, karyawan menerima informasi baru melalui pemindahan yang melibatkan kemampuan dan keahlian. 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. Pemindahan penempatan karyawan terkadang diatur menurut

tujuan pembelajaran. Setelah penugasan tugas dan tanggung jawab untuk bagian rotasi, kinerja karyawan diamati, diawasi, dan dinilai (24).

5. *Systems Thinking*

Systems thinking adalah pendekatan berpikir yang melihat organisasi sebagai rangkaian subsistem yang saling terhubung, bukan entitas terpisah. Pendekatan ini menekankan pentingnya memahami hubungan antarbagian, pola umpan balik, interdependensi, serta dampak jangka panjang dari setiap intervensi dalam organisasi. Dalam konteks pengembangan SDM, *systems thinking* memungkinkan perancang program pelatihan atau pengembangan untuk melihat :

- a. Jangka panjang, bukan sekadar hasil jangka pendek.
- b. Hubungan antar fungsi, seperti rekrutmen, pelatihan, evaluasi, dan retensi.
- c. Dampak kebijakan, misalnya perubahan sistem reward bisa mempengaruhi motivasi, kolaborasi, bahkan budaya kerja.

Pendekatan ini sangat berguna dalam merancang kebijakan publik, mengelola krisis, memecahkan konflik sosial, hingga mengelola organisasi kompleks, karena mendorong kita untuk berpikir menyeluruh dan mempertimbangkan interaksi antar aktor, variabel, dan waktu dalam suatu sistem. Dengan berpikir sistemik, tidak hanya melihat gejala permukaan dari suatu permasalahan, tetapi mampu menelusuri akar penyebab yang tersembunyi, mengenali pola berulang, serta mengantisipasi konsekuensi jangka panjang dari setiap keputusan.

Pendekatan ini juga mendorong pengambilan keputusan yang lebih kolaboratif (25).

Dalam kerangka pengembangan SDM, *systems thinking* dapat diwujudkan melalui perencanaan pengembangan karier yang terintegrasi dengan analisis kebutuhan pelatihan. Pendekatan ini bisa dilakukan dengan kegiatan simulasi. Simulasi dilakukan dalam lingkungan buatan yang dirancang untuk memproduksi atau meniru tugas pekerjaan yang dipilih (26). Simulasi memungkinkan pengambilan keputusan dalam lingkungan yang mirip kondisi nyata, dengan umpan balik real-time dan pengukuran performa. Hal ini bisa membantu individu atau organisasi untuk melihat sistem sebagai kesatuan yang dinamis, mengeksplorasi alternatif, dan belajar dari konsekuensi dalam lingkungan yang aman (27).

Secara keseluruhan, integrasi konsep *Learning Organization* ke dalam strategi pengembangan SDM memungkinkan organisasi sektor publik, termasuk instansi pemerintahan daerah, untuk membangun budaya kerja yang adaptif, reflektif, dan inovatif. Pendekatan ini tidak hanya relevan dalam konteks peningkatan kompetensi ASN, tetapi juga menjadi strategi penting dalam memperkuat daya saing organisasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pemilihan metode pengembangan SDM harus mempertimbangkan kesesuaian dengan nilai-nilai dan prinsip dasar *Learning Organization*, serta mengutamakan kebutuhan riil organisasi dan tantangan yang dihadapi ke depan.

2.1.2 Teori *Resource Based View (RBV)*

a. Pengertian Teori *Resource Based View (RBV)*

Teori *Resource Based View (RBV)* adalah teori manajerial yang berfokus pada peran sumber daya internal organisasi dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. RBV mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif dan kinerja superior suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi eksternal, tetapi juga sangat bergantung pada bagaimana organisasi tersebut memanfaatkan dan mengelola sumber daya serta kapabilitas internalnya secara efektif. Konsep *resource-based view (RBV)* mulai berkembang sejak tahun 1950- an melalui kajian dalam bidang ekonomi dan strategi. Perusahaan dipandang sebagai himpunan dari berbagai sumber daya, di mana sumber daya tersebut harus memiliki nilai dan bersifat langka (28).

b. Kategori Sumber Daya dalam Teori *Resource Based View (RBV)*

Menurut Pearce dan Robinson (2014), dalam kerangka RBV, untuk melakukan analisis internal secara efektif organisasi perlu mengelompokkan sumber dayanya menjadi tiga kategori:

1. Aset Berwujud (*Tangible Resources*)

Aset fisik dan keuangan seperti modal, sarana, dan lokasi strategis yang digunakan untuk menghasilkan layanan atau nilai bagi pemangku kepentingan.

2. Aset Tidak Berwujud (*Intangible Resources*)

Aset yang bersifat non-fisik namun strategis, seperti pengetahuan pegawai, kompetensi karyawan, citra organisasi, teknologi, dan kapabilitas manajerial.

3. Kapabilitas (*Capabilities*)

Kemampuan organisasi dalam memanfaatkan dan mengkoordinasikan berbagai sumber daya secara bersama untuk menjalankan fungsi, inovasi, dan aktivitas operasional. Kapabilitas ini bisa terdiri dari 2 aspek yaitu :

- Kapabilitas Inti (*Core Capabilities*) : keterampilan dan pengetahuan yang unik dan sulit ditiru yang menjadi dasar keunggulan kompetitif dari perusahaan
- Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capabilities*) : kemampuan perusahaan untuk beradaptasi, berinovasi, dan mengembangkan sumber daya baru untuk merespon lingkungan.

Dalam RBV, aset tidak berwujud sering dianggap lebih penting dari pada aset fisik, karena kontribusinya pada kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai jangka panjang lebih besar. Modal intelektual (*intellectual capital*) yang terdiri dari pengetahuan dan kapabilitas pegawai merupakan faktor strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh organisasi lain (29).

c. Karakteristik Sumber Daya Strategis (Kriteria VRIN)

Untuk dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, tidak semua sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dapat dikategorikan sebagai strategis. Dalam pandangan *Resource-Based View* (RBV), Jay Barney mengemukakan bahwa hanya sumber daya tertentu yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif jangka panjang. Sumber daya tersebut harus memenuhi empat karakteristik utama yang dikenal dengan istilah VRIN, yaitu: *valuable* (bernilai), *rare* (langka), *inimitable* (sulit ditiru), dan *non-substitutable* (tidak tergantikan) (30).

Empat atribut ini menjadi indikator utama dalam mengevaluasi sejauh mana suatu sumber daya baik yang bersifat fisik, finansial, teknologi, maupun sumber daya manusia dapat benar-benar mendorong kinerja dan membedakan organisasi dari pesaingnya. Penjelasan masing-masing karakteristik adalah sebagai berikut:

1. Bernilai / Berharga (*valuable*), artinya *resource* dapat menetralkan ancaman dan mengexploitasi peluang dalam lingkungan perusahaan. *Value* sumber daya harus dapat dirasakan oleh pelanggan secara langsung maupun tidak langsung.
2. Langka (*rare*), diantara pesaing memiliki potensi dan tidak dimiliki oleh para pesaing perusahaan. Sumber daya yang benar-benar melekat/menyatu biasanya merupakan sumber daya yang langka.

3. Tidak Dapat Ditiru (*in-imitable*), fisiknya yang unik serta terdapat ketergantungan jalur dan ketidakjelasan sebab akibat sehingga pesaing tidak mudah untuk meniru inovasi suatu perusahaan.
4. Tidak Dapat Disubstitusikan (*non-substitutable*), sumber daya dan kapabilitas strategik tidak sama sehingga memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan yang dimiliki.

Inti dari konsep RBV adalah untuk mencari dan mengidentifikasi karakteristik sumber daya yang dapat dipergunakan dalam mengembangkan keunggulan bersaing. Perusahaan harus mengembangkan keterampilan, sumber daya serta proses yang dapat meningkatkan nilai (*value*) bagi pelanggan agar dapat memelihara keunggulan bersaing (30).

Dalam konteks organisasi sektor publik, sumber daya internal yang paling krusial adalah aparatur sipil negara (ASN) itu sendiri. SDM yang berkualitas, memiliki kompetensi strategis, serta adaptif terhadap perubahan menjadi aset utama dalam menghadapi dinamika pelayanan publik. Dengan demikian, RBV memberikan dasar teoritis yang kuat bahwa pengelolaan SDM bukan sekadar operasional, tetapi merupakan strategi inti untuk menciptakan kinerja optimal dan keunggulan birokrasi yang berkelanjutan (31).

2.1.3 Teori *Expectancy*

a. Pengertian Teori *Expectancy*

Teori *Expectancy* atau Teori Harapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom dalam bukunya *Work and Motivation*. Teori ini termasuk dalam kelompok teori proses (*process theories*) dalam motivasi kerja, yang menjelaskan bagaimana individu membuat pilihan untuk bertindak berdasarkan harapan mereka terhadap hasil yang akan diperoleh. Menurut Vroom, motivasi seseorang dalam bekerja ditentukan oleh sejauh mana mereka mengharapkan bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, dan bahwa kinerja tersebut akan diikuti oleh imbalan yang bernilai bagi mereka (32).

Lebih lanjut, teori ini menegaskan bahwa motivasi bukan muncul secara otomatis, melainkan sebagai hasil evaluasi rasional atas situasi kerja yang dihadapi. Pegawai akan menilai apakah usaha yang mereka keluarkan akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja, dan apakah kinerja tersebut akan diakui serta diganjar dengan bentuk penghargaan yang mereka nilai penting, seperti promosi, pelatihan lanjutan, atau peningkatan kesejahteraan.

b. Komponen Utama dalam Teori *Expectancy*

Victor Vroom menjelaskan bahwa tingkat motivasi kerja seseorang akan tinggi apabila ia meyakini bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik, bahwa kinerja tersebut akan membawa imbalan tertentu,

dan bahwa imbalan tersebut bernilai bagi dirinya. Oleh karena itu, pemahaman atas teori ini sangat penting, khususnya dalam konteks manajemen sumber daya manusia di lingkungan birokrasi, di mana keberhasilan pengembangan pegawai tidak hanya bergantung pada pelatihan, tetapi juga pada persepsi individu terhadap manfaat dan dampak dari usaha yang mereka lakukan (33). Dalam kerangka teori ini, motivasi kerja terbentuk dari hubungan antara tiga komponen utama, yaitu:

1. Harapan (*Expectancy*)

Komponen *expectancy* dalam Teori Harapan Vroom merujuk pada keyakinan individu bahwa upaya yang mereka curahkan akan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja. Artinya, semakin besar usaha yang diberikan, maka kemungkinan untuk mencapai kinerja yang lebih baik juga meningkat. Namun, kepercayaan ini tidak berdiri sendiri, karena dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, antara lain:

- Keterampilan (*Skills*) : sejauh mana individu memiliki kemampuan dan kompetensi untuk menyelesaikan tugas dengan baik.
- Sumber Daya (*Resources*): tersedianya sarana, alat, atau fasilitas yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal.

- Dukungan (*Support*): adanya bantuan atau arahan dari rekan kerja maupun atasan yang dapat membantu kelancaran dan efektivitas pelaksanaan tugas.

2. Instrumentalitas (*Instrumentality*)

Instrumentalitas dalam kerangka Teori Harapan Vroom merujuk pada sejauh mana individu percaya bahwa hasil kinerja mereka akan diikuti oleh imbalan yang spesifik. Dengan kata lain, ini adalah keyakinan seseorang bahwa jika mereka menunjukkan kinerja tertentu, maka mereka akan memperoleh hasil yang sebanding dengan usahanya (34). Salah satu contoh instrumentalitas ini adalah insentif yang berkaitan dengan pekerjaan. Insentif adalah manfaat tambahan di atas gaji yang didapat oleh seorang karyawan setelah menyelesaikan tugas tertentu yang berkaitan dengan pekerjaannya. Jika karyawan berkinerja baik, maka insentif yang mereka dapatkan juga akan lebih besar. Dengan demikian peran mereka dalam pekerjaan juga akan semakin meningkat

3. Valensi (*Valency*)

Dalam Teori Harapan Vroom, valensi merujuk pada tingkat nilai, arti penting, atau daya tarik yang dirasakan seseorang terhadap suatu hasil atau imbalan dari tugas yang dikerjakannya. Valensi menunjukkan seberapa besar individu menginginkan atau

menghargai hasil tersebut. Tingkat valensi sangat bergantung pada berbagai aspek, seperti:

- Kebutuhan pribadi terhadap hasil yang diharapkan
- Daya tarik atau manfaat dari hasil tersebut
- Preferensi atau ketertarikan individu terhadap imbalan yang ditawarkan

Agar valensi bersifat positif, seseorang harus memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh hasil tertentu, dan merasa bahwa hasil tersebut lebih baik dibandingkan jika tidak mendapatkannya sama sekali. Sebaliknya, jika hasil yang ditawarkan tidak relevan atau tidak diinginkan oleh individu, maka valensinya akan rendah atau bahkan negatif.

Teori Harapan relevan dalam penelitian ini karena menjelaskan bagaimana motivasi ASN untuk mengikuti strategi pengembangan SDM (seperti pelatihan, *coaching*, atau tugas belajar) dipengaruhi oleh harapan mereka terhadap hasil yang diperoleh (35). Jika ASN yakin bahwa usaha mereka akan berdampak pada peningkatan kinerja (*expectancy*), kinerja tersebut akan dihargai (*instrumentality*), dan hasilnya sesuai dengan kebutuhan atau keinginan mereka (*valency*), maka motivasi akan meningkat. Hal ini berdampak langsung pada efektivitas pengembangan SDM dalam mendorong kinerja optimal ASN di instansi pemerintah (36).

2.1.4 Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Secara etimologi, istilah kinerja berasal dari gabungan kata prestasi kerja atau *performance*. Kinerja merujuk pada istilah *job performance* atau *actual performance*, yang berarti prestasi atau hasil kerja nyata yang dicapai seseorang. Hal ini mencakup hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja umumnya terbagi menjadi dua jenis: kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu mencakup hasil kerja karyawan, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas, berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan. Sementara itu, kinerja organisasi merupakan gabungan kinerja individu dengan kinerja kelompok (37). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu meliputi kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, serta perilaku individu. Sementara itu, kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu dan kelompok dalam suatu perusahaan. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dukungan manajerial, serta tingkat usaha yang diberikan oleh karyawan (38).

b. Standar Kinerja

Standar kinerja adalah target, sasaran, dan tujuan yang ditetapkan untuk karyawan dalam periode tertentu. Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan diharapkan mengarahkan seluruh tenaga, pikiran, keterampilan,

pengetahuan, dan waktu kerja untuk mencapai standar yang telah ditentukan. Standar kinerja adalah tingkat pencapaian yang diharapkan dari seorang individu atau kelompok dalam menyelesaikan tugas tertentu (39).

Standar kinerja dibagi 2 yaitu :

Tangible standard, yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya.

Standar ini dibagi menjadi 2 bentuk, yaitu:

- a. Bentuk standar fisik, terbagi atas standar kualitas, kuantitas, dan waktu. Dalam praktiknya, standar kinerja dapat mencakup berbagai aspek, seperti kuantitas dan kualitas output, ketepatan waktu, serta kepatuhan terhadap prosedur dan kebijakan yang berlaku. Penilaian terhadap kinerja pegawai berdasarkan standar yang ditetapkan dapat digunakan sebagai tolok ukur oleh perusahaan untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.
- b. Standar dalam bentuk uang yang terbagi atas standar biaya, standar penghasilan dan inventasi. Selain standar fisik, ada juga standar yang lebih berfokus pada aspek keuangan atau pendapatan yang dapat digunakan untuk menilai kinerja ASN, meskipun konsep ini lebih relevan dalam konteks efisiensi anggaran dan pengelolaan sumber daya di sektor publik.

Intangible standard, yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur pegawai terhadap instansi. Standar ini mengacu pada standar penilaian kinerja yang lebih bersifat subjektif dan kualitatif, yang tidak

dapat diukur secara langsung dengan angka atau data statistik. Meskipun demikian, aspek-aspek *intangibile* ini sangat penting dalam mengukur kontribusi ASN terhadap kinerja pemerintah dan kualitas layanan publik. *Intangible Standard* ini meliputi standar perilaku, kesetiaan, partisipasi, dan dedikasi (40).

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Penilaian kinerja pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu (41). Instrumen Penilaian kinerja Individu meliputi :

1. Penilaian kinerja berdasarkan pada Sasaran Kinerja Individu (SKI) yang dilakukan dengan membandingkan antara realisasi kerja dengan target dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan/atau biaya, dikalikan dengan bobot kegiatan
2. Penilaian perilaku kerja dilakukan dengan cara pengamatan sesuai kriteria yang telah ditetapkan
3. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKI dengan penilaian perilaku kerja.

Tujuan penilaian kinerja pegawai meliputi pengukuran pencapaian individu pemberian umpan balik, pengembangan karier, dan peningkatan

produktivitas. Penilaian kinerja yang baik akan membantu organisasi mengambil keputusan yang tepat mengenai sumber daya manusia, yang pada gilirannya mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini menjadi kunci untuk mengukur sejauh mana pencapaian karyawan sesuai dengan harapan perusahaan (42).



2.2 Penelitian Terdahulu

Salah satu yang paling penting untuk dikerjakan oleh seorang peneliti adalah penelusuran pustaka. Dalam penelitian, kegiatan penelusuran pustaka bertujuan untuk memperoleh informasi penelitian-penelitian yang telah dikerjakan oleh peneliti terdahulu. Sehingga akan dapat ditemukan mengenai posisi penelitian yang akan dilakukan. Selain itu, bertujuan untuk menghindari terjadinya kesamaan atau duplikasi yang tidak diinginkan serta tudingan meskipun itu terjadi secara kebetulan saja (43).

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti, Tahun, Judul	Fokus dan Tujuan Penelitian	Populasi, Sampel, dan Unit Analisisnya	Metode Pengumpulan dan Analisis Data	Temuan Penelitian
Strategi Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Pemerintahan Desa Sentul Purwodadi Pasuruan	Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja aparatur pemerintahan desa dan merumuskan strategi yang tepat dalam meningkatkan kapasitas mereka, dengan harapan dapat memberikan sumbangan yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik di tingkat	Populasi dan Sampel : Masyarakat Desa Sentul dan 3 Narasumber. Unit Analisis : aparatur pemerintahan desa, khususnya di Desa Sentul, Kabupaten Pasuruan, yang berfokus pada kapasitas dan kinerja mereka dalam memberikan pelayanan publik	Metode pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi dan wawancara. Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman	Di sentul purwodadi memiliki beberapa faktor pendukung salah satunya partisipasi masyarakat yang aktif yang dapat meningkatkan efektivitas program desa. Sedangkan faktor penghambatnya adalah kurangnya akses teknologi informasi.

Nama Peneliti, Tahun, Judul	Fokus dan Tujuan Penelitian	Populasi, Sampel, dan Unit Analisisnya	Metode Pengumpulan dan Analisis Data	Temuan Penelitian
	desa, serta mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik dan berdaya saing di Desa Sentul, Purwodadi, Pasuruan.			
Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menjaga Tradisi Inovasi Pelayanan Publik di Kabupaten Banyuwangi.	Untuk mengkaji strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur sipil negara dalam menjaga tradisi inovasi pelayanan publik di Kabupaten Banyuwangi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan, termasuk memberikan kesempatan kepada ASN untuk melanjutkan studi, melakukan upgrading secara berkala, menugaskan ASN berkompeten untuk studi tiru, menumbuhkan	Populasi & Sampel : ASN di Kabupaten banyuwangi dan 4 informan kunci dan 6 informan pendukung Unit Analisisnya : Aparatur sipil negara (ASN) di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi, yang menjadi fokus dalam mengkaji strategi pengembangan sumber daya manusia dan inovasi pelayanan publik	Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan analisis data yang digunakan adalah analisis interaktif, yang melalui beberapa tahapan, yaitu melakukan reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan	Strategi dalam menjaga inovasi pelayanan publik di kabupaten banyuwangi melibatkan beberapa langkah penting, salah satunya yaitu memberikan pelatihan dan pendidikan bagi ASN untuk meningkatkan kompetensi mereka.

Nama Peneliti, Tahun, Judul	Fokus dan Tujuan Penelitian	Populasi, Sampel, dan Unit Analisisnya	Metode Pengumpulan dan Analisis Data	Temuan Penelitian
	kerjasama, dan memberikan reward kepada ASN yang berhasil menyusun inovasi pelayanan publik			
Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Aceh	Mengetahui bagaimana upaya Peningkatan Aparatur sipil Negara pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Aceh, Mengetahui Faktor Hambatan kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Aceh	<p>Populasi & Sampel : 4 Informan yakni Pelaksana Harian (PLH), Kepala Sub bagian Kepegawaian dan Umum, Kepala Sub Bagian Program dan Pelaporan, Staff Bagian Kepegawaian dan Umum. Sampelnya 5 narasumber.</p> <p>Unit Analisisnya : Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Aceh</p>	Metode pengumpulan data dilakukan dengan studi pustaka/dokumentasi, observasi, dan wawancara mendalam. Teknik analisis data yang digunakan yakni Reduksi Data, Data display, verifikasi.	Peningkatan Kinerja pegawai sudah cukup (Efektif) dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai Aparatur Sipil Negara. Adapun tingkat pelayanan yang diberikan untuk masyarakat dilakukan sesuai dengan aturan dan tingkat pelaksanaan dalam beberapa program juga sudah direalisasikan dengan baik.
Evaluasi Pasca Pelatihan Fungsional Badan	Fokus dan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dampak pelatihan fungsional serta tindak	Populasi & Sampel : Populasi penelitian adalah peserta pelatihan fungsional yang	Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner yang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan fungsional telah sesuai

Nama Peneliti, Tahun, Judul	Fokus dan Tujuan Penelitian	Populasi, Sampel, dan Unit Analisisnya	Metode Pengumpulan dan Analisis Data	Temuan Penelitian
Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah	lanjut pelatihan yang dilaksanakan pada tahun 2022, yang mencakup: 1) Relevansi materi pelatihan; 2) Manfaat pelatihan; 3) Pemberdayaan alumni; 4) Apresiasi terhadap alumni; dan 5) Pelaksanaan rencana aksi/tindak lanjut	<p>diselenggarakan oleh BPSDMD Provinsi Jawa Tengah tahun 2022, yang berjumlah 14.439 peserta. Sampel penelitian terdiri dari alumni yang mengisi Google Form evaluasi sebanyak 2.359 alumni (17,09%) dan analisis kualitatif dilakukan terhadap 43 informan, yang terdiri dari 33 alumni, 8 atasan alumni, dan 2 rekan kerja alumni</p> <p>Unit Analisisnya : Alumni pelatihan fungsional yang diselenggarakan oleh BPSDMD Provinsi Jawa Tengah</p>	<p>disampaikan kepada alumni, rekan kerja, dan atasan/mentor. Pengumpulan data kuantitatif dilakukan melalui Google Form, sedangkan pengumpulan data kualitatif dilakukan dengan wawancara dan observasi.</p> <p>Analisis data kuantitatif menggunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan penilaian peserta terhadap kesesuaian materi pelatihan, sedangkan analisis kualitatif menggunakan NVIVO 14 untuk menghasilkan visualisasi seperti Word</p>	<p>dengan indikator capaian pelatihan berdasarkan relevansi materi pelatihan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi peserta, peningkatan kompetensi individu, pencapaian tujuan organisasi, dan dapat dijadikan sebagai problem solving dalam pelaksanaan pekerjaan Meskipun manfaat pelatihan untuk pelaksanaan tugas tambahan, lingkungan kerja, peningkatan kompetensi dalam tim, mengembangkan inovasi baru, dan menyelesaikan masalah dalam unit kerja berada dalam kategori baik, namun masih di bawah</p>

Nama Peneliti, Tahun, Judul	Fokus dan Tujuan Penelitian	Populasi, Sampel, dan Unit Analisisnya	Metode Pengumpulan dan Analisis Data	Temuan Penelitian
			Cloud, Tree Map, dan lainnya	capaian mutu yang ditetapkan.
Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara	Fokus dan tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara (ASN). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, mengatasi kekurangan atau kelebihan pegawai, serta memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan tugas mereka	<p>Populasi & Sampel : ASN yang memahami dan terlibat dalam perencanaan SDM dan evaluasi kinerja. Informan Kunci 6, Informan Pendukung 3</p> <p>Unit Analisis : Unit analisis dalam penelitian ini adalah aparatur sipil negara (ASN) dan perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang berkaitan dengan kinerja mereka.</p>	<p>Metode pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan dan menggunakan data dari berbagai sumber literatur yang relevan dengan topik penelitian, termasuk buku, majalah, dan artikel-artikel.</p> <p>Analisis data dilakukan dengan cara menganalisis pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi, serta mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja dan mengatasi kekurangan atau kelebihan pegawai</p>	<p>Analisis data dilakukan dengan cara menganalisis pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi, serta mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja dan mengatasi kekurangan atau kelebihan pegawai.</p>

Penelitian tentang “ Strategi Pengembangan Sumber Daya ASN dalam Meningkatkan Kinerja yang Berkelanjutan ” pernah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Mubarok (2024) dengan penelitian yang berjudul “ Strategi Pengembangan SDM ASN dalam Menjaga Tradisi Inovasi Pelayanan Publik di Kabupaten Banyuwangi. Mubarok memfokuskan penelitian ini pada strategi dalam menjaga inovasi pelayanan publik di kabupaten banyuwangi yang melibatkan beberapa langkah penting, salah satunya yaitu memberikan pelatihan dan pendidikan bagi ASN untuk meningkatkan kompetensi mereka.

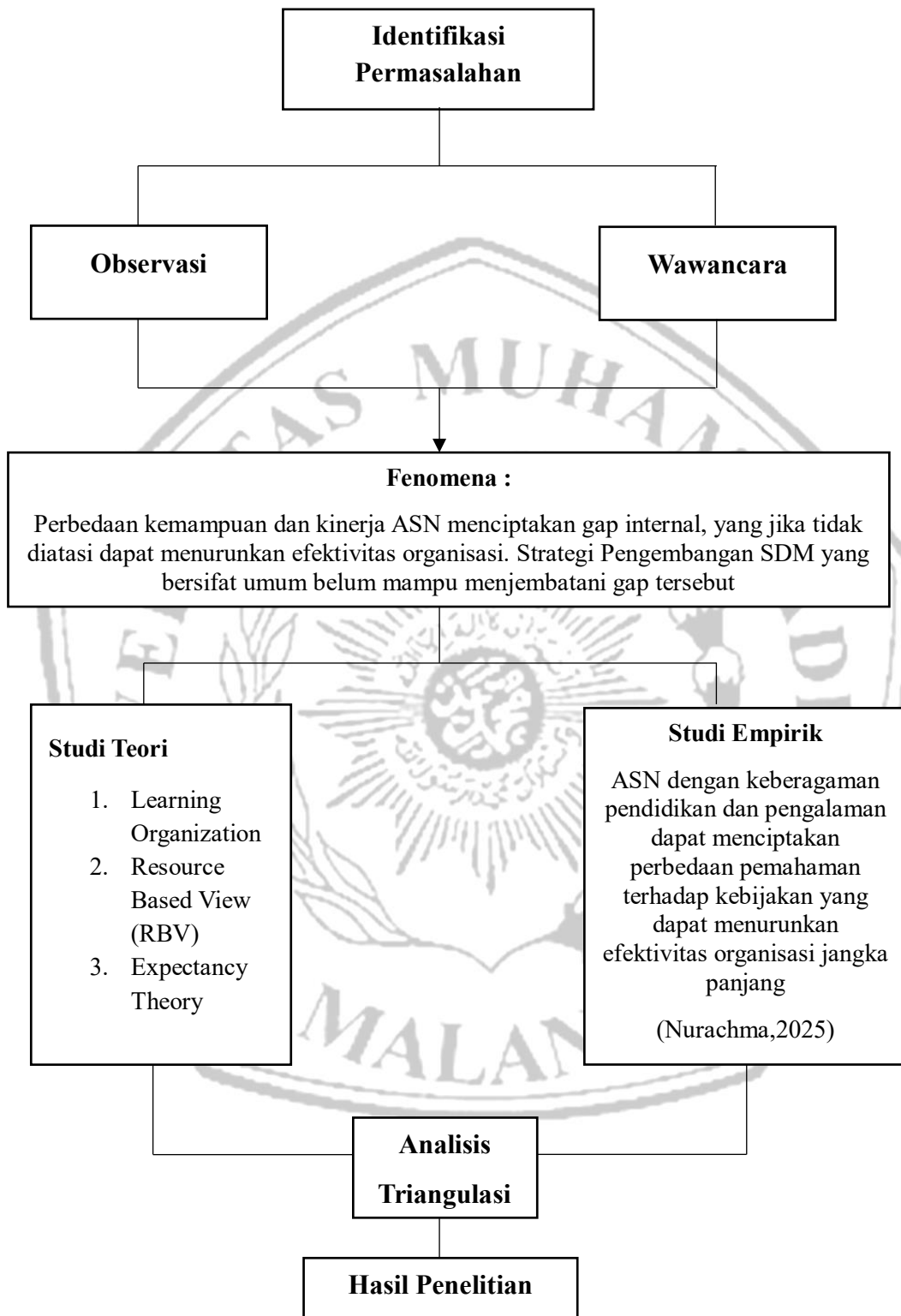
Penelitian kedua dilakukan Sudalma (2024) dengan judul “ Evaluasi Pasca Pelatihan Fungsional Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah. Penelitian yang dilakukan Sudalma berfokus untuk mengetahui dampak pelatihan fungsional serta tindak lanjut pelatihan yang dilaksanakan dan mencakup: 1) Relevansi materi pelatihan; 2) Manfaat pelatihan; 3) Pemberdayaan alumni; 4) Apresiasi terhadap alumni; dan 5) Pelaksanaan rencana aksi/tindak lanjut.

Kedua penelitian sejenis sebelumnya memiliki persamaan dengan penelitian ini yaitu semua penelitian ini berfokus pada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan publik. Penelitian Mubarok (2024) dan Sudalma (2024) sama-sama menekankan pentingnya pelatihan dalam mengembangkan kompetensi ASN. Begitu juga dengan penelitian ini , yang kemungkinan besar mengkaji pelatihan sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM ASN. Ketiga penelitian ini bertujuan untuk

meningkatkan kinerja ASN, meskipun melalui pendekatan yang berbeda, misalnya dengan menjaga inovasi pelayanan publik di Banyuwangi atau dengan evaluasi pasca pelatihan di Jawa Tengah.

Perbedaan penelitian sejenis sebelumnya dengan penelitian ini terdapat pada pendekatan fokus penelitian. Mubarak (2024) berfokus pada menjaga tradisi inovasi pelayanan publik di Kabupaten Banyuwangi melalui pelatihan dan pendidikan ASN untuk meningkatkan kompetensi mereka. Kemudian Sudalma (2024) berokus pada evaluasi pasca pelatihan fungsional di Provinsi Jawa Tengah, dengan analisis lebih mendalam mengenai relevansi materi pelatihan, manfaat, pemberdayaan alumni, dan tindak lanjut pelatihan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih terfokus pada pelatihan atau evaluasi pasca pelatihan, penelitian ini menyoroti strategi pengembangan SDM ASN secara lebih komprehensif dengan penekanan pada peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Fokus utama diarahkan pada pengembangan jangka panjang melalui kebijakan, praktik kelembagaan, dan pendekatan adaptif yang mampu menjawab tantangan kesenjangan kompetensi, serta mendorong profesionalisme ASN dalam jangka waktu yang berkelanjutan.

2.3 Kerangka Berfikir



Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir