

Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Kinerja Pegawai UPT-KPHP Tana Tidung

Asbullah
Suharno

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Pos-el: asbullah1080@gmail.com, suharno@uny.ac.id

DOI: 10.32884/ideas.v8i1.589

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi kompetensi pegawai yang membantu Unit Pelaksana Teknis Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi (UPT-KPHP) Tana Tidung dalam meningkatkan kinerjanya. Studi ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data terdiri dari wawancara, observasi, dan studi dokumen. Lima variabel yang menentukan kompetensi SDM adalah motivasi, karakteristik pribadi, konsep dan nilai diri, pengetahuan pegawai, dan keterampilan pegawai. Motivasi pegawai pada hakikatnya sama dalam menjalankan tugasnya sebagai komponen pendukung dan pada saat menjalankan fungsinya sebagai pegawai, dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerjanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM di UPT-KPHP Tana Tidung sudah baik namun diperlukan pelatihan untuk peningkatan keterampilan khusus. Penelitian ini masih sangat terbatas secara kualitatif dan perlu dikembangkan melalui penelitian dengan pendekatan lain sehingga memberikan kontribusi teoritis maupun implementasi lebih luas.

Kata kunci

Kompetensi sumber daya manusia, kinerja pegawai

Abstract

This study aims to identify employee competencies that can help the Technical Implementation Unit of the Production Forest Management Unit (UPT-KPHP) Tana Tidung improve its performance. This study uses a qualitative descriptive methodology, where field data are used to better understand events. Location The research was conducted at the Office of UPT-KPHP Tana Tidung based on primary and secondary data. The data collection methods consist of interviews, observations, and document studies. Research data were analyzed in stages: data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Five variables that determine HR competence are motivation, personal characteristics, self-concept and values, employee knowledge, and employee skills. The motivation of employees is essentially the same in carrying out their duties as a supporting component and when carrying out their functions as employees and has a significant influence on their performance. The results showed that the competence of HR at UPT-KPHP Tana Tidung was good, but training was needed to improve special skills. This research is still very limited qualitatively and needs to be developed through research with other approaches so that it can provide theoretical contributions as well as wider implementation.

Keywords

Human resources competence, employee performance

Pendahuluan

Ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang berperan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengaturan suatu organisasi/perusahaan sebagian besar dikendalikan oleh kualitas SDM. Namun, tingkat keberhasilan hanya dapat dipertahankan jika pemerintah dan swasta memberikan perhatian khusus pada kualitas sumber daya manusia yang tersedia (Bukit et al., 2017).

Manusia merupakan aset organisasi yang sangat berharga, menurut Straub dan Attner. Manusia memberikan bakat, pengetahuan, dan pengalamannya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Utama, 2020). Pegawai/karyawan memainkan peran penting dalam setiap organisasi atau bisnis (Berk, J dan Berk, 2000). Pelaksanaan operasional tidak akan berhasil dengan baik tanpa bantuan pegawai yang handal, meskipun dengan adanya sarana dan prasarana serta keuangan yang melimpah. Pegawai merupakan aset berharga jika ditangani dengan tepat dan benar, tetapi mereka juga dapat menjadi beban jika salah urus.

Manajemen pegawai memiliki dampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Agar kemampuan pegawai dapat dipertahankan, jika tidak ditingkatkan maka proses pembelajaran harus menjadi budaya perusahaan. Loyalitas pegawai/karyawan yang kompeten harus diperhatikan dalam (Akao, 2004). Demikian pula dengan pegawai pemerintahan sebagai aparatur sipil negara harus dikelola dengan professional sesuai tuntutan kinerja saat ini.

Persaingan di dunia kerja semakin berkembang seiring dengan dinamika teknologi yang melaju dengan pesat. Suatu lembaga harus didukung oleh aparatur yang kompeten karena memegang peranan yang begitu penting dalam menjalankan tugas di instansi (Solong, 2020). Untuk menjalankan tugasnya sehari-hari melayani masyarakat umum dan rekan sekerja, kecakapan aparatur sipil negara harus didukung dengan kompetensi yang memadai.

Spencer mendefinisikan kompetensi sebagai sifat atau karakter yang menopang seseorang terkait dengan kinerja profesional. Kompetensi teknis, perilaku, dan kepemimpinan merupakan tiga jenis kompetensi (Anandha Handoko, 2021). Kinerja organisasi akan berdampak langsung terhadap keterampilan ini.

Kemampuan individu untuk berhasil menyelesaikan tugas disebut produktivitas/kinerja. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk melakukan tugas yang diberikan dalam mencapai tujuan kerja. Kualitas dan kuantitas kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dilimpahkan menentukan efektivitasnya (Mangkunegara, 2014). Efektivitas suatu organisasi dipengaruhi oleh semua sumber daya manusia, termasuk manajer dan pekerja. Efektivitas sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Kompetensi merupakan kriteria dan faktor penting dalam struktur aparatur sipil negara, menurut kebijakan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan). Untuk memastikan sumber daya manusia instansi pemerintah berfungsi secara efektif, semua aspek pengembangan sumber daya manusia, termasuk rekrutmen, seleksi, pengangkatan, penempatan, pelatihan, dan pengembangan pegawai, harus berbasis kompetensi.

Kemampuan seorang karyawan tercermin dalam produktivitas, dan kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam kemampuan suatu perusahaan/organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang berkinerja baik di tempat kerja bisa sukses. Produktivitas karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan kemampuan suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya. Akibatnya pemimpin organisasi harus memperhatikan kinerja pegawai, karena kinerja pegawai yang buruk dapat merugikan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengelolaan SDM yang efektif dan efisien dalam suatu organisasi dengan berbagai karakteristik, sikap, dan bakat manusia diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal sikap dan pengalaman, sumber daya manusia berbeda-beda pada setiap organisasi, sehingga setiap pegawai memiliki kapasitas kerja atau kinerja yang berbeda. Kinerja pegawai adalah konsekuensi dari kombinasi motivasi dan kemampuan, dengan kinerja menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi (Yunus, 2010).

Penilaian kinerja adalah metode analisis kinerja yang digunakan oleh manajemen untuk menginformasikan kepada karyawan tentang kualitas kinerja dari perspektif perusahaan (Prawirosentono, 1999). Dalam situasi ini, seorang pegawai harus diberitahu tentang pekerjaannya, apakah itu baik, sedang, atau buruk. Pegawai akan termotivasi untuk berperilaku baik atau meningkatkan kinerjanya (prestasi) jika jauh dari harapan.

Budiyanto mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses membakukan dan mengevaluasi pekerjaan yang telah diselesaikan terhadap standar pekerjaan yang telah ditentukan (Widodo, 2020). Kinerja pegawai sebagai aktor dalam organisasi diukur dengan menggunakan metrik kinerja yang selaras dengan tujuan perusahaan. Sesuai dengan unit kerjanya, standar kinerja pegawai harus diproyeksikan ke dalam kriteria penilaian kinerja organisasi. Evaluasi kinerja yang berkelanjutan diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan sukses dan efisien. Faktor-faktor seperti motivasi, bakat, dan prospek pekerjaan mempengaruhi kinerja. Kinerja seorang pegawai sangat dipengaruhi oleh kompetensinya.

Lima domain kompetensi, menurut Spencer & Spencer, adalah pengetahuan, keterampilan, konsep dan nilai diri, kualitas pribadi, dan akal (Palan, 2007). Karakteristik ini diperlukan untuk membangun aparatur dengan rasa tanggung jawab sipil yang kuat. Oleh karena itu, diperlukan strategi untuk meningkatkan kompetensi ASN, disertai dengan kemampuan yang diperlukan.

Kompetensi adalah bagian yang tertanam dari kepribadian seseorang yang memanifestasikan dirinya dalam perilaku yang dapat diprediksi dalam berbagai pengaturan dan aktivitas kerja. Kriteria atau standar berguna untuk meramalkan siapa yang berkinerja baik dan siapa yang tidak. Sebagian besar analisis kompetensi dilakukan untuk tumbuh secara profesional, tetapi evaluasi tingkat kompetensi diperlukan untuk menentukan keberhasilan tingkat kinerja yang dimaksud. Keterampilan, pengetahuan, konsep diri, citra diri, sifat, dan motif semua berkontribusi pada tingkat kompetensi seseorang (N. Boulter et al., 1996). Kemampuan kompetensi dan pengetahuan lebih nyata karena merupakan fitrah manusia. Peran sosial dan citra diri lebih menonjol dan dapat diubah oleh perilaku eksternal, sedangkan kualitas dan motif kepribadian terletak lebih dalam diri masing-masing pegawai.

Undang-Undang No. 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan menetapkan KPHP adalah organisasi pengelola hutan. Selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2007, dinyatakan KPHP dibagi menjadi tiga, yaitu Kesatuan Pengelolaan Hutan Konservasi (KPHK), Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung (KPHL), dan Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi (KPHP). UPT-KPHP Tana Tidung adalah salah satu bagian dari Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara. Secara individu dan bersama-sama, entitas ini harus dapat memberikan hasil. Guna mendukung kinerja instansi dibutuhkan ASN yang kompeten sesuai tuntutan instansi tersebut.

Perluasan jumlah dan kualitas SDM pengelola UPT-KPHP Tana Tidung untuk mendukung pertumbuhan dan peningkatan kapasitas kelembagaan UPT-KPHP Tana Tidung menuju kemandirian. Kualitas sumber daya manusia, khususnya dalam hal kredensial dan kemampuan staf dalam kaitannya dengan komponen tugas yang ada. Selain itu, pembuatan resor di kawasan KPH dipandang penting bagi kemampuan kelembagaan KPH untuk mengatur kawasan yang berada di bawah kendalinya.

Beberapa aspek standar kompetensi SDM pengelola KPH sesuai Peraturan Menteri Kehutanan No. P.42/Menhut-II/2011 tentang Standar Kompetensi Bidang Kehutanan pada Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung dan Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi sebagai berikut.

1. Kompetensi mengacu pada kualitas dan karakteristik seseorang, seperti pengetahuan, kemampuan, dan sikap atau perilaku yang diperlukan untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan secara profesional, berhasil, dan efisien.
2. Jabatan seorang pegawai menentukan kewajiban, tanggung jawab, wewenang, dan haknya dalam melakukan pekerjaan disuatu perusahaan.

Pemerintah Kabupaten Tana Tidung telah mengacu pada Standar Kompetensi Teknis Bidang Kehutanan pada Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung dan Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi yang merupakan Persyaratan Administratif Minimal Pegawai KPHP Tipe A. Selanjutnya sebagaimana diatur dalam Pasal 10 ayat (2) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2010 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung dan Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi di Kawasan, pengangkatan jabatan dan pegawai KPHP Tana Tidung harus memenuhi standar kompetensi teknis kehutanan.

UPT-KPHP adalah kesatuan wilayah pengelolaan tingkat tapak, kelembagaan pengelolaan, dan kesatuan perencanaan pengelolaan hutan yang dibentuk dengan tujuan untuk mencapai pengelolaan hutan jangka panjang. UPT-KPHP Tana Tidung merupakan unit kerja kehutanan di Kalimantan Utara yang dibentuk sebagai wujud komitmen Pemerintah Kabupaten Tana Tidung dan Pemerintah Pusat terhadap pengelolaan hutan lestari.

Terwujudnya pengelolaan sumber daya hutan yang lestari dan mandiri berbasis kemitraan menuju masyarakat yang sejahtera, demikian visi UPT-KPHP Tana Tidung. Misinya adalah memantapkan kawasan KPHP Sesayap; membangun kelembagaan KPHP Sesayap yang profesional, efektif, dan efisien; melaksanakan penataan dan pengendalian dalam pemanfaatan sumber daya hutan agar daya dukungnya dapat terjaga untuk pelaksanaan pembangunan dan kehidupan ekonomi, sosial, dan budaya masyarakat; melaksanakan pembinaan dan pengawasan hutan dan hasil hutan; melaksanakan pelestarian, perlindungan, dan pengamanan ekosistem di wilayah kerja KPHP Sesayap; melakukan restorasi hutan dan lahan di wilayah kerja KPHP Sesayap; mewujudkan kemandirian KPHP Sesayap melalui tumbuhnya perusahaan kehutanan yang beragam.

Penting sekali untuk memiliki kemampuan sumber daya manusia yang sesuai dan amanah dalam menjalankannya guna memenuhi Visi dan Misi KPHP. Pelatihanbaik teknis, administratif, maupun manajerial, merupakan salah satu teknik untuk meningkatkan kompetensi SDM. Selanjutnya harus dilengkapi dengan kompetensi, keterampilan, dan sikap untuk mencapai visi dan misi KPHP. Untuk mencapai keberhasilan

kerja dan tujuan organisasi, sangat penting untuk menjalankan sistem kompetensi ini dan mendapatkan orang-orang yang memiliki kompetensi tertentu untuk dikembangkan.

Di era globalisasi, rekrutmen, pengembangan, dan pelestarian SDM yang mumpuni menjadi semakin terdepan dalam mengikuti dinamika lingkungan yang selalu berubah. Untuk meningkatkan kinerja organisasi, sangat penting untuk mengubah dan meningkatkan budaya organisasi. Untuk meningkatkan kinerja organisasi, diperlukan perubahan dan peningkatan fungsi SDM. Kinerja sumber daya manusia akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Jika kinerja SDM tidak efektif dalam memenuhi persyaratan kerja organisasi, perusahaan akan memiliki tantangan dalam mencapai tujuannya (Achmad, 2009). Persoalan di UPT-KPHP Tana Tidung adalah menetapkan bagaimana menilai kemampuan sumber daya manusia dan kompetensi apa yang dibutuhkan dan dikembangkan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk meneliti dan mengkaji tingkat kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Kinerja Pegawai pada UPT-KPHP Tana Tidung. Adapun yang menjadi indikator rumusan masalah pertanyaan penelitian ini ialah motivasi, karakteristik pribadi, konsep dan nilai diri, pengetahuan pegawai, dan keterampilan pegawai.

Metode

Kajian kompetensi sumber daya manusia untuk mendukung kinerja pegawai menjadi topik penelitian ini. Di UPT-KPHP Tana Tidung, sejauh ini belum dilakukan analisis kompetensi SDM untuk menunjang kinerja pegawai. Pemerintah Daerah Kalimantan Utara menjadi lokasi penelitian. UPT-KPHP Tana Tidung merupakan unit organisasi kecil Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Utara dengan alamat di Jl. Kebun Sayur RT. 004 RW 002 Tideng Pucat Kec. Jahit, Kab. Tana Tidung. Penelitian dilakukan dari Juli hingga Oktober 2018.

Metode deskriptif kualitatif terdiri dari (1) mengumpulkan dari para informan, (2) mendeskripsikan dan menggali, (3) menganalisis secara ilmiah, dan (4) menginterpretasikan fakta, data, dan informasi (Suwendra, 2018). Pendekatan kualitatif dapat memberi gambaran yang komprehensif tentang keterampilan SDM dan bagaimana mereka dapat membantu dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Data primer dikumpulkan dalam bentuk bahan lisan dan tulisan. Selain itu, wawancara dengan berbagai pegawai fungsional, termasuk polisi hutan dapat menghasilkan lebih banyak informasi. Data sekunder, antara lain berupa dokumen, laporan, dan arsip dinas, dapat membantu untuk memverifikasi kebenaran data primer dari UPT-KPHP Tana Tidung.

Pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, dokumentasi, dan observasi. Nara sumber Kepala UPT-KPHP, Kasubbag Tata Usaha, Kabag Perencanaan dan Pemanfaatan Hutan, dan Kasubbag Perlindungan, Konservasi Sumber Daya Alam Hayati, Ekosistem, dan Masyarakat. Selanjutnya, wawancara dengan pegawai fungsional lainnya, termasuk polisi hutan juga dapat memberikan informasi lebih lanjut.

Analisis model interaktif Milles dan Huberman digunakan untuk menggambarkan data yang lebih simpel dan mudah dimengerti. Proses analisis dibagi menjadi tiga langkah dalam paradigma ini: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2016).

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Berdasarkan temuan studi lapangan langsung terhadap pengetahuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai UPT-KPHP Tana Tidung telah melakukan semuanya dengan baik dan memahami setiap tugas yang dipercayakan kepadanya. Pegawai diberikan arahan bagaimana menyelesaikan kegiatan agar dapat lebih memahami perannya. Sayangnya, tenaga kerja belum mendapatkan pelatihan yang cukup untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja para pegawai. Demikian pula yang telah dilakukan untuk memberikan pengawasan dan nasihat berupa arahan dari atasan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan memastikan pekerja beroperasi secara efisien di tempat kerja.

Pada unsur kompetensi pegawai mengacu pada penguasaan anggota organisasi dari berbagai prosedur, proses, dan hukum yang berkaitan dengan bidang pekerjaan mereka. Keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya di UPT-KPHP Tana Tidung dapat dilihat dari hasil penelitian lapangan secara langsung yang

menunjukkan bahwa tidak ada pegawai yang diharuskan memiliki keahlian khusus, melainkan cukup paham untuk melaksanakan tugasnya dengan menggunakan sarana prasarana. UPT-KPHP Tana Tidung menyediakan sarana dan prasarana untuk membantu staf sehingga bisabekerja lebih efisien. Dengan pengawasan atau monitoring langsung dari masing-masing Kepala Divisi atau sektornya, , UPT-KPHP Tana Tidung berupaya meningkatkan kinerja staf. Akibatnya, meskipun pegawai tidak mendapatkan pelatihan khusus untuk lebih meningkatkan kemampuan yang dimiliki saat ini sebagai penunjang peningkatan kinerja pegawai, kinerja pegawai semakin meningkat.

Motif Pegawai dalam Melaksanakan Tugas

Motif adalah suatu keadaan yang dapat menumbuhkan kemauan bekerja pegawai untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan motivasi adalah keadaan yang dapat mendorong pegawai untuk mencapai tujuan mereka. Sesuatu yang memberikan dasar atau penyebab aktivitas seseorang, disebut sebagai motivasi. Motivasi kerja diartikan sebagai keinginan yang memotivasi individu untuk bekerja. Setiap pegawai memiliki alasan masing-masing untuk bekerja dan melaksanakan tanggung jawab tertentu.

Motivasi menurut Robbins dan Coulter adalah kesiapan untuk mengeluarkan upaya tingkat tinggi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang ditentukan oleh kemampuan perusahaan untuk memenuhi tuntutan tertentu (Sulasmi, 2020). Motivasi didefinisikan oleh munculnya perasaan yang terkait dengan masalah psikologis, dampak, dan emosi, dan itu bisa menjadi sangat penting.

Peningkatan pelayanan dan tuntutan publik merupakan kebutuhan mendasar dan hal ini memerlukan keahlian birokrasi. Oleh karena itu, pegawai pemerintah harus lebih kreatif, terpacu, dan disiplin dalam pekerjaannya untuk memenuhi janji dan tanggung jawabnya dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Menurut temuan penelitian lapangan, setiap pegawai pada dasarnya memiliki motivasi yang sama. Namun, setiap karyawan harus memperhatikan tidak hanya motifnya, tetapi juga tanggung jawabnya atas pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Dorongan, rasa hormat terhadap pencapaian bawahan, pengakuan, dan perhatian dari atasan semuanya dapat membantu memotivasi bawahan. Manajer yang dapat mendorong motivasi pribadi pegawainya dan kemudian menghubungkannya dengan kebutuhan perusahaan umumnya menemukan bahwa mereka telah meningkatkan pengetahuan mereka tentang berbagai kemampuan yang berhubungan dengan kinerja.

Karakteristik Pribadi Pegawai dalam Melaksanakan Tugas

Karakteristik pribadi adalah kemampuan pegawai untuk melaksanakan kegiatan dan tugas secara cepat atau lambat, dan berhasil atau tidak berhasil. Klaster ini terdiri dari kompetensi: Kompetensi Pengendalian Diri (SCT), Kepercayaan Diri (SCF), Fleksibilitas (FLX), dan Komitmen Organisasi (OC) (Lyle M. Spencer Jr et al., 1993).

Berdasarkan hasil wawancara, kualitas pribadi pegawai memiliki pengaruh yang vital dalam meningkatkan kinerja pegawai di UPT-KPHP Tana Tidung. Karakteristik pribadi yang dimiliki pegawai saat ini antara lain tingkat respon pegawai yang tinggi dalam menindaklanjuti ketidakpuasan masyarakat, kepercayaan diri yang tinggi dalam menyelesaikan tugas, kemampuan cepat beradaptasi dengan lingkungan kerja, dan kemampuan memisahkan kepentingan individu dan kelompok.

Karakteristik pribadi merupakan kapital internal individu yang mendukung perannya dalam melaksanakan kewajiban yang diberikan kepadanya. Karakteristik pribadi merupakan kompetensi yang secara internal dan independent terlepas dari bagaimana dukungan secara eksternal.

Karakteristik pribadi ini sangat individual serta internal. Oleh karena itu banyak faktor yang mempengaruhi karakteristik pribadi dan sifatnya sangat subjektif serta berbeda antar individu. Menurut Hardiyanti (2014) faktor-faktor karakteristik individu ialah usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja, dan jumlah tanggungan. Faktor-faktor ini yang akan mempengaruhi kepercayaan diri, fleksibilitas, dan komitmen organisasi serta pengendalian diri seseorang.

Anggaran

Masalah anggaran merupakan salah satu kendala yang paling signifikan terhadap kompetensi pegawai dalam meningkatkan kinerja di UPT-KPHP Tana Tidung, padahal pelatihan kepada pegawai sangat penting untuk meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai peningkatan kinerja pegawai. Saat ini, sumber daya manusia organisasi tidak mencukupi untuk meningkatkan efektivitas pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya. Unsur-unsur berikut berkontribusi terhadap kompetensi pegawai dalam meningkatkan kinerja di UPT-KPHP Tana Tidung.

Masalah anggaran atau perencanaan ternyata memiliki pengaruh terhadap kinerja individu. Hal ini sesuai dengan penelitian Muliyanto (2021) bahwa perencanaan anggaran lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai dibandingkan faktor lainnya yang diteliti. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja pegawai diarahkan pada peningkatan perencanaan Anggaran secara langsung.

Selain beberapa faktor di atas, unsur-unsur berikut berkontribusi terhadap kompetensi pegawai dalam meningkatkan kinerja di UPT-KPHP Tana Tidung.

Sumber Daya Manusia

Kuantitas dan kualitas SDM KPHP/L saat ini memiliki jumlah yang terbatas. Meskipun beberapa KPH sudah memiliki jumlah SDM yang memadai, namun sebagian besar tidak kompeten. Akibatnya, kredensial pendidikan dan pengalaman tetap menjadi penghalang signifikan bagi administrasi KPH. Dalam hal kuantitas sumber daya manusia, penting untuk diingat bahwa memiliki banyak orang tidak selalu berarti bahwa KPH akan berjalan dengan baik. KPH juga membutuhkan SDM yang cukup dan handal untuk menangani masalah keuangan, logistik, dan sosial budaya yang kerap muncul di wilayah tersebut, termasuk perselisihan dengan anggota masyarakat atau pemangku kepentingan lainnya (Wasistiono, 2003).

Sumber daya manusia dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengelola KPH secara efektif masih terbatas, baik dari segi jumlah maupun tingkat keahlian. Stigma organisasi pemerintah daerah yang tidak efisien, tidak efektif, dan dirancang birokratis, maka keadaan penempatan atau mutasi karyawan saat ini di pemerintah daerah akan memperburuk penempatan sumber daya manusia di KPH (Wasistiono, 2003).

Sarana dan Prasarana

Kompetensi pegawai dalam meningkatkan kinerja UPT-KPHP Tana Tidung tentunya terbantu dengan adanya sarana dan prasarana. Ketersediaan teknologi kantor seperti komputer dapat membantu dalam memfasilitasi pekerjaan sehingga meningkatkan produktivitas pegawai. Suasana kerja yang menyenangkan dapat membantu meningkatkan kualitas pelayanan publik dan meningkatkan produktivitas pegawai.

Konsep Diri dan Nilai-nilai Pegawai dalam Melaksanakan Tugas

Untuk menjalankan tugasnya sebagai pegawai negeri sipil, pegawai harus memiliki konsep diri dan nilai karakter yang positif. Pegawai harus memiliki konsep diri yang spesifik, seperti pendidikan. Sikap ini disebut sebagai konsep diri dan nilai. Sikap dan perilaku kerja pegawai, pengetahuan dan kemampuan harus dievaluasi. Pegawai yang menunjukkan karakteristik yang membantu pencapaian tujuan organisasi akan menyelesaikan semua tugas yang diberikan kepada mereka secepat mungkin. Kompetensi berikut termasuk dalam kluster ini: Mengembangkan Orang Lain (DEV), ketegasan dan enggunaan ekuasaan (DIR), kerja tim dan kerjasama (TW), kepemimpinan tim (TL), pemahaman interpersonal (IU), dan orientasi layanan pelanggan (CSO) (Lyle M. Spencer Jr et al., 1993).

Mengingat banyaknya kegiatan dan kewajiban yang harus diselesaikan, diharapkan para pegawai di UPT-KPHP Tana Tidung mendapatkan pelatihan yang layak. Menurut Kasubag Tata Usaha, Pelatihan yang dilakukan bertujuan untuk mengingatkan pegawai akan fungsi dan jabatannya sebagai pegawai. Namun, tergantung kepribadian masing-masing pegawai, mungkin saja dampak pelatihan akan berpengaruh dan ada yang tidak, tapi meskipun pelatihan hanya 0,1%, Kasubag berharap bisa berdampak pada produktivitas karyawan. Membangun kesadaran diri pegawai membutuhkan keterlibatan aktif dari atasan, bawahan, dan rekan kerja. Sebagai hasil dari interaksi ini, pegawai dapat berkolaborasi lebih aktif. Hasil pelatihan mendorong pegawai memperoleh pengetahuan dan sikap yang lebih baik, dan dukungan kepemimpinan meningkatkan semangat kerja pegawai.

Pengetahuan Pegawai dalam Melaksanakan Tugas

Pegawai yang dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Pegawai akan berhasil atau gagal berdasarkan pemahaman tentang bagaimana melaksanakan tanggung jawab mereka. Pemahaman pegawai atas penyelesaian tugas dan pengetahuan umum yang mempengaruhi kinerjanya menentukan apakah tugas diselesaikan dengan benar (Heidjachman & Husnan, 2000).

Pendidikan adalah kegiatan yang ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan umum tentang teori dan kemampuan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan, sedangkan pelatihan membantu karyawan memahami pengetahuan praktis yang diperlukan untuk mendukung tujuan organisasi dan membantu karyawan memahami keterampilan dan sikap untuk membantu menerapkannya (Heidjachman & Husnan, 2000).

Pengetahuan pegawai juga mempengaruhi apakah tugas yang diberikan kepadanya berhasil diselesaikan atau tidak; pegawai dengan pengetahuan yang tepat akan meningkatkan efisiensi organisasi, namun pegawai yang tidak memiliki keterampilan akan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai dengan tingkat keterampilan yang lebih rendah menyia-nyiakan sumber daya, waktu, dan tenaga, serta komponen produksi lainnya. Akibat pemborosan ini, biaya untuk memenuhi tujuan perusahaan akan meningkat. Kompetensi berikut termasuk dalam klaster pengetahuan: Berpikir Analitik (AT), berpikir konseptual (CT), keahlian (EXP) (Lyle M. Spencer Jr et al., 1993).

Keterampilan Pegawai dalam Melaksanakan Tugas

Salah satu aspek terpenting dalam mencapai tujuan organisasi adalah memiliki talenta yang tepat. Keterampilan pegawai akan dipengaruhi oleh peningkatan kapasitas mereka untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai akibat dari peningkatan keterampilan mereka. Setiap orang dalam organisasi dan bisnis harus memiliki tanggung jawab mereka sendiri. Lokasi mereka juga harus memperhitungkan kemampuan masing-masing individu. Tujuannya agar setiap orang menikmati pekerjaannya dan mampu mengerjakan tugas secara efektif. Meskipun demikian, tidak jarang orang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Ada berbagai alasan untuk ini, termasuk kurangnya keakraban dengan pekerjaan, ketidaknyamanan dengan lingkungan kerja, persepsi bahwa pekerjaan itu kurang bergengsi dan signifikan, dan berbagai masalah lainnya.

Pegawai dengan keahlian yang lebih besar daripada karyawan yang kurang terampil akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi tanpa penundaan. Pegawai dengan tanggung jawab yang baru harus mempelajari keterampilan baru untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka. Kompetensi dalam klaster keterampilan adalah: Kepedulian terhadap Ketertiban (CO), Inisiatif (INT), Dampak dan Pengaruh (IMP), Pencarian Informasi (INFO) (Lyle M. Spencer Jr et al., 1993).

Keterampilan adalah kemampuan teknis yang dapat dipelajari dan dikembangkan untuk melakukan tugas-tugas tertentu. Pegawai UPT-KPHP Tana Tidung setidaknya memiliki pemahaman dasar tentang peraturan perundang-undangan kehutanan dan telah mempelajari dan menjalani pelatihan kehutanan sehingga tanggung jawab yang diberikan dapat diselesaikan secara efektif.

Komunikasi yang lancar antara setiap bagian dalam organisasi sangat penting untuk pengembangan pegawai. Kondisi ini diperlukan karena setiap bagian memiliki pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan pegawainya dalam hal pengembangan keterampilan. Bagian sumber daya manusia harus mampu mengembangkan kompetensi dan tupoksi pegawai dalam suatu instansi/organsasi supaya dapat terlaksana dengan baik. Sebagai hasil dari pertumbuhan yang direncanakan, organisasi memiliki pekerja yang siap untuk mengisi peran, posisi, atau aktivitas tertentu.

Peningkatan kompetensi atau kemampuan pegawai di setiap unit kerja, merupakan salah satu jenis pertumbuhan. Pendidikan dan pelatihan pegawai dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi perusahaan/organisasi. Pegawai harus dididik dan dilatih secara berkala untuk memastikan kemampuan setiap pegawai tetap terjaga untuk meningkatkan kinerja organisasi. Program pelatihan harus diprioritaskan berdasarkan kebutuhan pelatihan masing-masing pegawai.

Pendidikan dan pelatihan dapat membantu mengembangkan keterampilan ini. PNS memperoleh diklat selama masa percobaan/prajabatan untuk meningkatkan etika dan integritas, semangat dan motivasi nasionalis, sifat perilaku yang cerdas dan berkomitmen, profesionalisme & kemampuan di bidangnya. Dalam rangka meningkatkan kapabilitas ASN, setiap instansi pemerintah khususnya PNS wajib memasukkan rencana

pengembangan kapabilitas ke dalam rencana kerja anggaran tahunan dalam rangka pengembangan karier. Pengembangan karier PNS akan mempertimbangkan kemampuan sebagai berikut:

- a. Tingkat pendidikan dan profesional, pelatihan bimbingan teknis, dan pengalaman kerja digunakan untuk menilai kemampuan teknis.
- b. Kemampuan manajemen diukur dengan tingkat pendidikan, struktur atau pelatihan manajemen, dan pengalaman kepemimpinan
- c. Dalam hal agama, etnis, dan budaya, kompetensi sosial budaya berbasis pekerjaan dikaitkan dengan masyarakat yang majemuk, yang memungkinkan pegawai mengembangkan rasa identitas nasional.

Pembahasan

Terkait hal motivasi dan kinerja, telah ditentukan bahwa jika motivasi pegawai/karyawan rendah, kinerja mereka akan terganggu seolah-olah bakat mereka rendah (Winardi, 2019). Kompetensi dan motivasi memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja sebagai hasil dari ide ini. Dapat dikatakan bahwa jika seorang pegawai memiliki pengetahuan di bidangnya, ia akan berkinerja lebih baik. Demikian pula, jika seseorang sangat termotivasi dalam bekerja, kinerjanya akan meningkat.

Hal ini merupakan bentuk perhatian dan pengakuan yang diberikan oleh organisasi atau pimpinan kepada pegawai yang menunjukkan kemampuan kerja, ketekunan, kepatuhan, dan disiplin kerja, pengembangan pegawai berbasis kompetensi dan motivasi kerja merupakan dua upaya untuk meningkatkan kinerja. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memperluas keterampilan dan keahlian, serta meningkatkan kompetensi dan memberikan insentif. Selanjutnya, jika pegawai diberikan kompetensi dan dorongan yang diperlukan, dan pengembangan kompetensi sesuai dengan tingkat pendidikan pegawai, maka pegawai tersebut harus dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja sekaligus memberikan dampak positif bagi masyarakat, sehingga meningkatkan loyalitas pegawai dan semangat kerja yang sangat baik.

Pegawai dapat meningkatkan prestasi kerjanya melalui peningkatan keterampilan dan keahlian, serta peningkatan kompetensi dan pemberian insentif. Selanjutnya, jika pegawai diberikan kompetensi dan motivasi yang sesuai, dan peningkatan kompetensi disesuaikan dengan tingkat pendidikan pegawai, maka pegawai tersebut harus dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja sekaligus memberikan dampak yang baik bagi masyarakat, sehingga menghasilkan semangat kerja yang tinggi dan meningkatkan loyalitas pegawai kepada organisasi.

Terkait sumber daya manusia atau pegawai sering ditempatkan pada posisi tertentu karena alasan politik, bukan karena mereka kompeten atau orang terbaik untuk pekerjaan itu, atau karena mereka selaras dengan visi dan tujuan pemerintah daerah. Praktik kepegawaiannya karena alasan politik telah terbukti melanggar peraturan saat ini, khususnya PP No. 84 Tahun 2000. Profesionalisme sumber daya manusia KPH juga menjadi tantangan bagi lembaga pendidikan tradisional. Hal ini penting karena semua kawasan hutan saat ini akan dipecah menjadi KPHP/L/K di masa depan. Akibatnya, lulusan pendidikan yang benar-benar kompeten bekerja di KPH sangat diminati.

Pegawai yang dapat memenuhi seluruh tanggung jawabnya sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pegawai dianggap kompeten, jika mampu melaksanakan tugasnya, meskipun terkadang menghadapi hambatan dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan demikian sangat penting bagi sebuah instansi untuk memberikan pelatihan kepada pegawainya agar mereka dapat menjadi pekerja yang lebih kompeten. Anggota organisasi dapat merasakan perilaku satu sama lain, sehingga terjadi interaksi yang dapat membantu terbentuknya organisasi yang baik.

Interaksi di sisi lain, tidak hanya membentuk organisasi tetapi juga orang-orang yang membentuknya. Anggota kelompok yang membentuk organisasi mengambil tindakan, dan mereka menafsirkan kegiatan tersebut dengan cara mereka sendiri. Dengan kata lain, orang membentuk organisasi melalui interaksi mereka, tetapi organisasi juga dapat membentuk anggota. Interaksi dalam organisasi, terutama tempat orang bekerja, membantu membentuk konsep diri dalam bentuk nilai, emosi, dan pemikiran individu.

Berdasarkan temuan studi lapangan langsung terhadap pengetahuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai UPT-KPHP Tana Tidung telah melakukan semuanya dengan baik dan memahami setiap tugas yang dipercayakan kepadanya. Pegawai diberikan arahan bagaimana menyelesaikan kegiatan agar dapat

lebih memahami perannya. Sayangnya, tenaga kerja belum mendapatkan pelatihan yang cukup untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja para pegawai. Demikian pula yang telah dilakukan untuk memberikan pengawasan dan nasihat berupa arahan dari atasan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan memastikan pekerja beroperasi secara efisien di tempat kerja.

Pada unsur keterampilan pegawai mengacu pada penguasaan anggota organisasi dari berbagai prosedur, proses, dan hukum yang berkaitan dengan bidang pekerjaan mereka. Keterampilan merupakan keahlian sikap kerja yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan syarat jabatan (Kartika & Sugiarto, 2014). Dengan kata lain, keterampilan merupakan bagian dari kompetensi secara teknis. Keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya di UPT-KPHP Tana Tidung dapat dilihat dari hasil penelitian lapangan secara langsung yang menunjukkan bahwa tidak ada pegawai yang diharuskan memiliki keahlian khusus, melainkan cukup paham untuk melaksanakan tugasnya dengan menggunakan sarana dan prasarana. UPT-KPHP Tana Tidung menyediakan sarana dan prasarana untuk membantu staf untuk bekerja lebih efisien. Dengan pengawasan atau monitoring langsung dari masing-masing Kepala Divisi atau sektor, UPT-KPHP Tana Tidung berupaya meningkatkan kinerja staf. Akibatnya, meskipun pegawai tidak mendapatkan pelatihan khusus untuk lebih meningkatkan kemampuan yang dimiliki saat ini sebagai penunjang peningkatan kinerja pegawai, kinerja pegawai semakin meningkat.

Simpulan

Simpulan dari hasil penelitian ini ialah sebagai berikut. (a) Motivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya pada hakikatnya sama, yaitu unsur yang mendukung pegawai dalam menjalankan tupoksinya dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, memiliki rasa tanggung jawab atas tindakan atau peran yang dilakukan setiap individu sangat penting agar maksud dan tujuan lembaga tercapai seperti yang diharapkan saat melakukan pekerjaan. (b) Karakteristik pribadi pegawai memiliki pengaruh yang besar terhadap kapasitas mereka untuk melakukan tugasnya dengan baik. Atribut pribadi yang harus ditunjukkan oleh pegawai ASN antara lain reaksi cepat dalam menindaklanjuti ketidakpuasan masyarakat, kepercayaan diri yang kuat dalam melaksanakan tugas, kemampuan untuk cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka, dan kemampuan untuk memisahkan kepentingan pribadi dan kepentingan bersama. Koneksi kooperatif yang baik memiliki dampak besar pada kinerja selain meningkatkan kinerja. (c) Konsep dan nilai diri pegawai berpengaruh signifikan terhadap produktivitasnya dalam menjalankan tugasnya. (d) Pengetahuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya meningkat. Pegawai diberikan pembinaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan disiplin ilmunya masing-masing, yang sangat membantu mereka dalam melaksanakan tugasnya dan dapat meningkatkan kinerjanya. (e) Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya meningkat karena ter dorong untuk memenuhi tugas yang diberikan, berkat pengawasan yang diberikan oleh masing-masing atasan. Namun, pemantauan saja tidak cukup, tanpa dibarengi dengan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan dan mengoptimalkan produktivitas pegawai.

Adapun keterbatasan penelitian ini ialah data yang diperoleh masih bersifat kualitatif. Penelitian ini perlu dikembangkan lagi dari pendekatan kuantitatif.

Beberapa rekomendasi diturunkan dari beberapa kesimpulan berikut ini: (1) Akuntabilitas kinerja pegawai dapat ditingkatkan lebih lanjut dengan pelatihan dan kursus bagi pegawai, sehingga mereka menjadi pegawai yang berkompeten tinggi. (2) Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Utara harus lebih fokus pada kualitas sumber daya manusia di UPT-KPHP. Pemenuhan sumber daya manusia yang profesional harus dilakukan secara lebih metodis dalam jangka panjang, sehingga pilihan karier sebagai fungsional akan menjadi pertimbangan utama pegawai di masa depan.

Daftar Rujukan

- Achmad, A. (2009). *Manajemen Kinerja Pemerintahan Daerah*. Yogyakarta: Jaksbangpressindo.
- Akao, Y. (2004). *Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements Into Product Design*. USA: Taylor & Francis.
- Anandha Handoko. (2021). *Human Resource Risk Management Dalam Era Revolusi Industri 4.0*. Yogyakarta: Deepublish.
- Berk, J and Berk, S. (2000). *Quality Management for the Technology Sector*. Boston, MA: Newnes.

- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Hardiyanti, Indah. (2014). Pengaruh karakteristik pribadi dan komitmen organisasi terhadap loyalitas pegawai negeri sipil dinas perindustrian perdagangan dan pengelolaan pasar kabupaten indragiri hulu. *Jom Fekon, I*(2).1-19.
- Heidjrachman, R., & Husnan, S. (2000). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hutapea, Parulian, Thoha, Nurianna. (2008). Kompetensi Plus. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Kartika, L., N., & Agus Sugiarto. (2014). Pengaruh tingkat kompetensi terhadap kinerja pegawai administrasi perkantoran, *Jurnal Ekonomi & Bisnis, I*7(1). 73-90.
- Lyle M. Spencer Jr, Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance* (S. M. Spencer (ed.)). Britania Raya: Wiley.
- Mangunegara, A. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda Jayaputra.
- Mulyianto. (2021). Mewujudkan peningkatan kinerja aparatur sipil negara melalui peran kepemimpinan, kompetensi, perencanaan anggaran, diklat dan lingkungan kerja dengan motivasi dan disiplin. *Jurnal STIE Semarang, I*3(1). 70-80.
- N. Boulter, Dalziel, M., & Hill, J. (1996). *People and Competencies*. London: Bidlles.
- Palan, R. (2007). *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PPM.
- Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan Kinerja Pegawai* (I). Yogyakarta: BPFE.
- Seera, A. (2018). Upaya kinerja guru materi pelajaran matematika lewat metode belajar aktif model meninjau kembali kesulitan materi pelajaran. *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Budaya, 4*(2), 137. Retrieved from <https://jurnal.ideaspublishing.co.id/index.php/ideas/article/view/76>
- Solong, H. A. (2020). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Menunjang Kinerja Aparatur Berkualitas* (A. Yadi (ed.)). Sleman: Deepublish.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulasmi, E. (2020). *Manajemen dan Kepemimpinan* (1st ed.). Depok: Rajawali Pers.
- Suwendra, I. W. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Ilmu Sosial, Pendidikan Kebudayaan, dan Keagamaan* (I. A. L. Manuaba & D. N. N. Prasada (eds.)). Badung: Nilacakra.
- Utama, Z. M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Dasar & Teori*. Jakarta: UNJ Press.
- UU. No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wasistiono, S. (2003). *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*. Bandung: Fokus Media.
- Widodo, D. S. (2020). *Manajemen Kinerja: Kunci Sukses Evaluasi Kerja*. Jakarta: Cipta Media Nusantara.
- Winardi, J. (2019). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Yunus, H. S. (2010). *Metode Penelitian Wilayah Kontemporer*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.