

# Strategi Pengambilan Keputusan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros

Baharuddin

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan, Jl. Cendrawasih No. 233, Makassar 90126

E-mail: [baharmaros@gmail.com](mailto:baharmaros@gmail.com)

## ARTICLE INFO

## ABSTRAK / ABSTRACT

### Article history

Received:  
Februari 14, 2020

Revised:  
March 5, 2020

Accepted:  
March 9, 2020

### Kata Kunci:

AHP, MPE,  
Pengembangan  
Kompetensi SDM,  
Strategi Pengambilan  
Keputusan, SWOT

### Keywords:

AHP, MPE, Development  
Competence by Human  
Resource, Strategy Take of  
Decision, SWOT

Permasalahan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros. Pendekatan yang digunakan tulisan ini yaitu menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan dengan option survey. Teknik analisis data melalui persepsi responden, yang selanjutnya dilakukan analisis strategi menggunakan analisis SWOT, kemudian AHP untuk menilai kriteria keputusan yang dipilih dan MPE untuk penetapan ranking keputusan yang akan diterapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM yang tepat adalah strategi diversifikasi. Strategi ini merupakan situasi di mana organisasi menghadapi berbagai ancaman, namun masih memiliki kekuatan dari segi internal (kompetensi SDM), maka Sekretariat Daerah Kabupaten Maros harus menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang menghadapi ancaman dengan cara strategi diversifikasi. Penilaian atas kriteria yang menentukan keputusan pengembangan kompetensi SDM dari hasil analisis hirarki proses dipilih enam kriteria yang menjadi layak untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan kompetensi SDM. Mulai dari kriteria peningkatan pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja, regulasi pengembangan SDM, dukungan kebijakan, lembaga kediklatan dan anggaran. Penetapan ranking keputusan pengembangan kompetensi SDM yang dapat dijadikan keputusan penentu sesuai hasil metode perbandingan eksponensial adalah keputusan pengalokasian anggaran untuk pengembangan kompetensi SDM. Anggaran sebagai prasyarat utama dan diperlukan untuk memperlancar dan mempermudah setiap kegiatan penyelenggaraan diklat yang diikuti pegawainya.

*The research problem in generally namely how the strategy of take decision in development of competence by human resource in Regional Secreariat of Maros Regency. The research approach in descriptive quantitative and kind of research namely the option survey which to illustration in narative, textual and analysis. The data analysis technique through the respondent perception, further of the analysis of strategy with SWOT, then use of AHP for appraising the decision criteria which choice it and MPE to appointment of tanking the decision which would to applied. The result of research showed that the strategy of take decision in development of competence by human resource namely diversification strategy. These strategy represent the situation where organization faced of threats, unless still have strength from internal aspect (competency of human resource), so the Regional Secretaries Maros Regency used of strengt to useful of opportunity in longterm to faced the threats with diversification strategy. The appraising of criteria to decision in development of human resource competence from the AHP there are six criterias which to be feature in considerate in take of development the competence by human resource, the support of policy, the education and training institution and budget. The appointment of ranking decision to development of human resource competence can to become the good decision suitable with the exponential comparison method namely the allocation of budget for development of competence by human resource. The budget as the main criteria and required to influent and easy all of activities in settlement of education and training which joint of employee.*

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



## 1. Pendahuluan

Strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi sumber daya manusia merupakan tema yang sangat penting dan perlu bagi organisasi pemerintah daerah untuk diteliti secara komprehensif. Menghadapi era industri 4.0, pemerintah daerah berupaya untuk mewujudkan tuntutan dalam mengembangkan keterampilan berpikir tinggi (*Higher Order Thinking Skill* – HOTS) menjadi pemicu kepada setiap orang untuk menjadi cerdas dalam berbagai hal menghadapi dinamika kerjanya. Ini menjadi alasan pentingnya melakukan penulisan artikel ilmiah.

Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari strategi yang digunakan untuk mewujudkan tujuannya. Seperti halnya Sekretariat Daerah Kabupaten Maros dalam upaya untuk mewujudkan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), harus mampu menerapkan strategi pengambilan keputusan yang tepat. Strategi merupakan instrumen penting bagi organisasi dalam mengambil keputusan untuk mewujudkan pengembangan kompetensi SDM. Phadermrod *et al.* (2016) mengingat pentingnya strategi sebagai instrumen dalam mewujudkan tujuan, maka pengambil keputusan atau *decision maker* harus memutuskan membuat strategi pengembangan kompetensi SDM. Sebuah metode di dalam mempercepat suatu keputusan yang harus diambil dalam membenahi dan membangun sistem organisasi yang konstruktif dan prioritas dalam mewujudkan strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM pada organisasi pemerintah.

Bagi pengambil keputusan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros di dalam menerapkan strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM dalam mendukung visi, misi dan program yang diemban. Visi berdasarkan RPJMD Kabupaten Maros periode 2016 – 2021 yaitu “Maros Lebih Sejahtera 2021”, yang diwujudkan dalam pengembangan SDM-nya melalui terpenuhinya hak dasar SDM, tersedianya infrastruktur yang memadai dan terjaminnya penyelenggaraan pemerintahan dalam kerangka *good governance and clean government* untuk meningkatkan kompetensi SDM. Mewujudkan visi tersebut, ada enam misi harus dilaksanakan yaitu: 1) meningkatkan perekonomian daerah; 2) meningkatkan kualitas pelayanan publik; 3) meningkatkan kualitas hidup masyarakat; 4) meningkatkan pembangunan wilayah dan kawasan; 5) meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya alam; dan 6) meningkatkan pembangunan infrastruktur dan teknologi informatika.

Arti penting visi dan misi di atas, sangat ditentukan oleh strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros yang berfokus pada misi ke-2 yang di dalamnya terkandung dua tujuan dan tiga sasaran yang ingin dicapai. Tujuannya yaitu: 1) mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional dan berkinerja tinggi; serta 2) mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Sedangkan sasarannya yaitu: 1) terwujudnya tata kelola birokrasi yang bersih dan akuntabel; 2) terwujudnya tata kelola birokrasi yang efisien dan efektif; serta 3) meningkatnya kualitas manajemen pelayanan publik. Untuk mencapai hal tersebut maka penerapan strategi yang dilaksanakan pada ketiga sasaran yaitu: 1) meningkatkan kinerja pelaksanaan kegiatan pembangunan yang menghasilkan outcome dan impact (hasil dan dampak) bagi masyarakat secara bertanggungjawab melalui pemanfaatan sumber daya yang ada; 2) meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan percepatan proses pelayanan dan pengambilan keputusan dalam birokrasi; serta 3) meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih cepat, berkekuatan hukum, nyaman, aman, jelas dan terjangkau.

Melihat visi, misi dan program di atas, dengan kompetensi SDM berdasarkan indikator kompetensi pengembangan SDM Sekretariat Daerah Kabupaten Maros masih di bawah pencapaian target yang diharapkan, sebagaimana ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Indikator pengembangan kompetensi SDM Sekretariat Daerah Kabupaten Maros

No	Indikator Kompetensi	2018		2019	
		Realisasi	Target	Realisasi	Target
1	Pengetahuan (jenjang pendidikan dan disiplin ilmu)	80%	95%	80%	95%
2	Keterampilan (kecakapan, kehandalan, keahlian dan profesionalisme)	75%	95%	80%	95%
3	Pengalaman (masa kerja, jabatan, kepemimpinan dan kesenioran)	75%	95%	75%	95%
4	Sikap Penguasaan (kemauan kerja, transformasi kerja dan aset)	75%	95%	80%	95%

Sumber: RPJMD, 2020

Indikator pengembangan SDM ini secara langsung menunjukkan kompetensi SDM sebagai komitmen untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran RPJMD. Indikator ini ditetapkan dengan mengidentifikasi sesuai dengan tugas dan fungsi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Maros yang berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan dan sasaran RPJMD. Tabel di atas menunjukkan kondisi indikator kompetensi tahun 2018 berdasarkan pengetahuan dengan persentase realisasi sebesar 80%, keterampilan, pengalaman dan sikap penguasaan masing-masing 75%. Melihat persentase pencapaian tersebut masih di bawah target yang ditetapkan yaitu 95%, sementara untuk tahun 2019 indikator kompetensi berdasarkan pengetahuan, keterampilan dan sikap penguasaan dengan persentase realisasi sebesar 80%, sementara pengalaman menunjukkan persentase 75% yang berarti untuk tahun 2019 juga tidak mencapai target yang ditetapkan. Berdasarkan hal tersebut, maka perlu ada strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM.

### 1.1. Strategi Pengambilan Keputusan

Strategi pengambilan keputusan yang mengharuskan Sekretariat Daerah Kabupaten Maros adalah pengembangan kompetensi SDM merupakan potensi dan modal dasar bagi suatu organisasi untuk maju dan berkembang dalam mewujudkan tujuannya. Yuksel (2012) keberadaan kompetensi ini harus menjadi strategi pengambilan keputusan yang konstruktif dalam mewujudkan tujuan organisasi. Keban (2007) menyatakan strategi menjadi penting untuk diterapkan dalam rangka pencapaian sebuah tujuan. Glueck dan Jauch (2009) strategi secara umum merupakan proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya untuk mencapai tujuan.

Save (2006) menyatakan keputusan merupakan hasil pemecahan dalam suatu masalah yang harus dihadapi dengan tegas. Terry (2013) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin. Siagian (2013) mendefinisikan pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan yang dihasilkan

Pentingnya penerapan strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM dengan mempertimbangkan faktor internal dan faktor eksternal (Jeremi dan Hans, 2010). Strategi pengembangan yang tepat untuk digunakan dalam meningkatkan kompetensi SDM yang berkualitas pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros. Adapun faktor internal dapat dilihat aspek lingkungan internal organisasi berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi, sementara faktor eksternal untuk mengetahui apa saja peluang dan ancaman dari aspek lingkungan eksternal organisasi yang dihadapi oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Maros.

### 1.2. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi sebagai potensi dan modal dasar SDM yang harus dibenahi dan ditingkatkan adalah pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap penguasaan kerja yang dimiliki oleh SDM mewujudkan tujuan organisasi. Omer (2019) salah satu unsur penting dari kemajuan organisasi adalah pengembangan sumber daya manusia dilihat kompetensinya. Teori jendela kompetensi Donald (2012) memberikan empat unsur premis penting di dalam membangun postula kompetensi SDM dalam suatu organisasi yaitu: 1) semakin tinggi pengetahuan individu, maka semakin cerdas pengambilan keputusan dalam suatu organisasi; 2) semakin tinggi tingkat keterampilan individu, maka semakin handal menyelesaikan tugas organisasi; 3) semakin berpengalaman individu maka semakin berkualitas pelayanan dalam organisasi; dan 4) semakin bagus sikap penguasaan kerja individu, maka semakin profesional dalam mengembangkan tugasnya. Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa kompetensi menjadi penting dan utama dalam memperkuat pencapaian tujuan organisasi.

Malvino (2008) menyatakan bahwa unsur yang membangun kompetensi berupa pengetahuan kerja, keterampilan, pengalaman dan sikap dalam penguasaan kerja. Follet (2010) menyatakan organisasi yang maju dan modern selalu memperhatikan pentingnya kompetensi. Konsep *the right man on the right place* merupakan filosofi yang esensial dalam mencari orang yang memiliki kompetensi. Menurut teori inti kompetensi dari Dekker (2013) setiap SDM memiliki potensi dalam dirinya berupa keinginan sesuai tingkat pengetahuannya, keinginan untuk selalu bekerja sesuai keterampilan yang dimiliki, melakukan pekerjaan sesuai pengalaman hidup yang dijalaninya dan selalu bersikap untuk menguasai bidang kerjanya.

Penilaian pengembangan kompetensi SDM didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap penguasaan kerja (Tuncay, 2015). Fenomena saat ini menunjukkan bahwa SDM pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Maros dilihat dari tingkat pengetahuan berdasarkan pendidikan secara umum menggambarkan bahwa untuk pendidikan doktoral (S3) baru 1 orang (0.46%), setingkat master (S2) persentase baru 34 orang (15.67%), setingkat sarjana (S1) sebanyak 104 orang (47.93%), diploma ada 4 orang

(1.84%), SMA ada sebanyak 67 orang (30.88%), bahkan ada yang berpendidikan SMP sebanyak 3 orang (1.38%) dan SD sebanyak 4 orang (1.84%). Ini berarti tingkat pengetahuan pegawai masih perlu ditingkatkan.

Fenomena kompetensi SDM dilihat dari keterampilan berdasarkan diklat yang diikuti menggambarkan SDM belum pernah mengikuti diklat Lemhanas dan Diklat Pim I. ASN baru mengikuti Diklat Pim II dengan persentase 2.56%, Diklat Pim III/Spama baru 10.26%, Diklat Pim IV/ADUMLA sebesar 20.51%. Ini menunjukkan keterampilan SDM masih perlu ditingkatkan khususnya dengan mengikutkan SDM pegawai pada Diklat Pim I dan Lemhanas. Fenomena selanjutnya yaitu kompetensi SDM dilihat dari pengalaman berdasarkan golongan/ruang pegawai yang menunjukkan kebanyakan pegawai berada golongan IV sebanyak 21 orang (9.68%), golongan III sebanyak 125 orang (57.60%), golongan II ada 64 orang (29.49%) dan golongan I ada 7 orang (3.23%), yang berarti pengalaman pegawai masih perlu ditingkatkan. Sementara fenomena kompetensi SDM dilihat dari sikap penguasaan berdasarkan jabatan kerja yang dimiliki sesuai struktur organisasi dan tata kerja lembaga teknis daerah, meliputi jabatan pimpinan tinggi utama ada 6 orang (2.76%), administrator 10 orang (4.61%), pengawas ada 34 orang (15.67%) dan pelaksana sebanyak 167 orang (76.96%). Jabatan yang dimiliki sesuai dengan profesionalisme pegawai dalam bidang kerjanya pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Maros.

## 2. Metodologi

Pendekatan yang digunakan pada tulisan ini yaitu menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan jenis penelitian yang ditulis yaitu jenis penelitian option survey yaitu penelitian menggambarkan pandangan dari berbagai pendapat secara naratif atau tekstual dan analisis dalam mengamati strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros. Sumber data dalam tulisan ini ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Lokus penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Maros,. Fokus penelitian yaitu strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi observasi langsung, penyebaran kuesioner dan telaah dokumen/kepuustakaan. Analisis data persepsi stakeholder yang menjadi responden sebanyak 217 orang pegawai yang dipilih dari SKPD yang mewakili pemerintah yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten Maros. Perhitungan untuk bobot nilai data persepsi dilakukan dengan menggunakan skala likert. Skala likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam kuisioner.

### 2.1 Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia

Analisis strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros dilakukan dengan pendekatan A'WOT yang merupakan gabungan dari analisis SWOT dan AHP. Analisis A'WOT adalah gabungan atau integrasi antara AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dengan Analisis SWOT (*Stengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Dalam menentukan strategi yang terbaik, dilakukan pemberian bobot (nilai) terhadap tiap unsur SWOT berdasarkan tingkat perencanaan pembangunan jangka panjang. Bobot/nilai yang diberikan berkisar antara 1 - 5. Nilai 1 berarti tidak penting, 2 berarti sedikit penting, 3 berarti cukup penting, 4 berarti penting dan 5 berarti sangat penting. Setelah analisis SWOT dilakukan, kemudian selanjutnya tahap pengambilan keputusan dari berbagai strategi hasil SWOT ditentukan prioritasnya menggunakan AHP.

### 2.2 Analisis Strategi Pengambilan Keputusan

Selanjutnya menerapkan Metode Perbandingan Eksponensial (MPE) merupakan metode pengambilan keputusan yang mengkuantifikasikan pendapat seseorang atau lebih dalam skala tertentu. Pada prinsipnya merupakan metode skoring terhadap pilihan yang ada. Dengan perhitungan secara eksponensial, perbedaan nilai antar kriteria dapat dibedakan tergantung pada kemampuan orang yang menilai. Berikut formulasi MPE:

$$Total\ Nilai\ (TN_i) = \sum_{j=1}^m (RK_{ij})^{TKK_j}$$

Dimana:

$TN_i$  = Total Nilai alternatif ke-i

$RK_{ij}$  = Derajat Kepentingan Relatif ke-j pada pilihan keputusan i

$TKK_j$  = Derajat Kepentingan Kriteria Keputusan ke-j;  $TKK_j > 0$ ; bulat

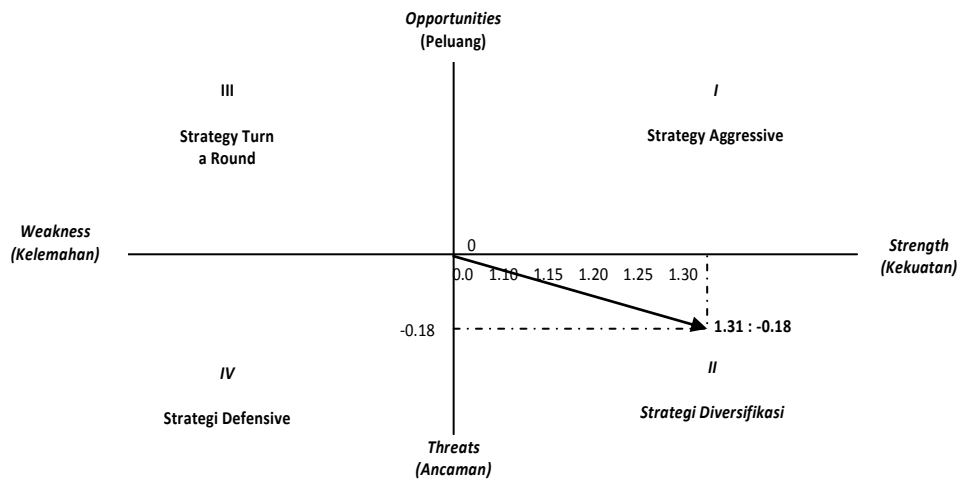
m = Jumlah Kriteria Keputusan

j=1 = Jumlah Peringkat setiap 1 Keputusan

ij = Pilihan Keputusan sesuai Kepentingan

### 3. Hasil dan Pembahasan

Strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros melalui analisis SWOT dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal serta peluang dan ancaman sebagai faktor eksternal. Hasil analisis perbandingan kekuatan (S) dan kelemahan (W) dan peluang (O) dengan ancaman (T) maka dapat digunakan formulasi analisis SWOT yang dapat digambarkan melalui skema berikut ini:



Gambar 1. Peta Analisis SWOT

Posisi strategi berada pada kuadran II, hal tersebut merupakan situasi di mana organisasi menghadapi berbagai ancaman, namun masih memiliki kekuatan dari segi internal (kompetensi SDM), maka Sekretariat Daerah Kabupaten Maros harus menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang menghadapi ancaman dengan cara strategi diversifikasi. Berdasarkan hasil analisis pendekatan formulasi SWOT, maka disajikan matriks SWOT melalui tabel berikut ini:

EFAS (External Factor)	IFAS (Internal Factor)	KEKUATAN	KELEMAHAN
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ASN yang memiliki pengetahuan bidang kerja</li> <li>- ASN yang terampil dalam bidang kerja yang ditekuni</li> <li>- Berpengalaman menjalankan tupoksi dalam organisasi</li> <li>- ASN bertanggungjawab menyelesaikan tugas tepat waktu</li> <li>- Menunjukkan motivasi kerja dalam menjalankan tugas yang diemban</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masih terdapat ASN yang memiliki pendidikan yang rendah</li> <li>- ASN jarang diikutkan dalam berbagai diklat peningkatan kompetensi</li> <li>- Disiplin kerja ASN yang masih rendah</li> <li>- Masih terbatasnya sumber daya manusia ASN yang berkompeten</li> </ul>
PELUANG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hak ASN yang memiliki potensi untuk mengembangkan diri melalui diklat</li> <li>- Regulasi penyelenggaraan diklat teknis dan fungsional yang berkualitas</li> <li>- Dukungan APBD untuk penyelenggaraan diklat dan pengiriman peserta diklat</li> </ul>	SO (KP) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan diklat untuk setiap ASN yang mau mengembangkan diri dalam menambah pengetahuan dan keterampilan bidang kerja</li> <li>- Melalui regulasi kebijakan untuk menyelenggarakan diklat, setiap ASN mampu menjadi ASN yang berkualitas</li> <li>- ASN berkesempatan mengikuti diklat di tingkat pusat yang didukung oleh APBD untuk meningkatkan kompetensinya</li> </ul>	WO (KP) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan kesempatan kepada setiap ASN untuk meningkatkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi</li> <li>- Mengikutkan ASN pada diklat-diklat sesuai profesi bidang kerja</li> <li>- Meningkatkan disiplin kerja dan potensi diri untuk melaksanakan tupoksi yang diwewenangkan pada setiap ASN</li> </ul>
ANCAMAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lembaga diklat tingkat pusat yang menyelenggarakan diklat sejenis</li> <li>- Belum memiliki sertifikasi akreditasi untuk melaksanakan diklat PIM bagi ASN</li> <li>- Tuntutan kualitas sumber daya manusia ASN dalam meningkatkan daya saing global</li> <li>- Belum ada anggaran untuk membentuk LSN-PDN</li> </ul>	ST (KA) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ASN yang berkompeten akan mampu menjadi SDM yang berkualitas dan berdaya saing global</li> <li>- Peningkatan tanggungjawab kerja dan motivasi diri membawahkan ASN menjadi SDM yang berkompeten</li> <li>- Mengupayakan penyediaan anggaran yang cukup untuk membentuk LSN-PDN, sehingga bisa memiliki sertifikasi akreditasi untuk penyelenggaraan diklat PIM bagi ASN</li> </ul>	WT (KA) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan pendidikan ASN melalui keikutsertaan dalam diklat yang diselenggarakan baik di daerah maupun di tingkat pusat</li> <li>- Menanamkan pada diri ASN untuk berdisiplin tinggi dalam menjalankan tupoksi masing-masing</li> <li>- Penyediaan anggaran untuk membentuk LSN-PDN sebagai upaya untuk menghasilkan SDM ASN yang kompeten dan berkualitas</li> </ul>

Gambar 2. Matriks SWOT (KKPA)

Proses hirarki analitis (AHP) bertujuan memberikan penilaian bagi kriteria yang menentukan keputusan pengembangan kompetensi SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros. Pemilihan metodologi didasarkan pada karakteristik masalah dan pertimbangan keuntungan dan kelemahan. Peneliti menilai pentingnya masing-masing kriteria menurut nilai pasangan kriteria yang dibandingkan. Hasil akhir AHP adalah suatu ranking atau pembobotan prioritas dari tiap alternatif model. Penelitian ini fokus pada perumusan suatu model berbasis AHP untuk menilai alternatif model pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM yang diusulkan dan memiliki kelayakan yang paling baik. Sekalipun demikian, konsep pengembangan dan struktur model yang dikembangkan, akan dapat diberlakukan pula bagi pemilihan jenis alternatif model pengembangan kompetensi lain, jika dikehendaki. Secara mendasar, ada tiga langkah dalam model AHP, yaitu: pembentukan hirarki, penilaian, dan sintesis prioritas.

Bagian ini memperkenalkan suatu pendekatan konseptual untuk penilaian alternatif model dengan menggunakan model AHP. Model yang diusulkan dalam penelitian ini, terdapat 3 level hirarki yaitu level I: Sasaran dari keputusan yang akan diambil ditempatkan pada puncak hirarki. Sasaran yang dimaksud adalah "Pemilihan Alternatif Model Keputusan Pengembangan Kompetensi SDM". Level II: Diajukan kriteria penilaian dari yang dapat menunjukan kualitas atau tingkatan dari alternatif model yang diusulkan. Kriteria tersebut terdiri dari peningkatan pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja, regulasi pengembangan SDM, dukungan kebijakan, lembaga kediklatan dan anggaran. Dan Level III: Diusulkan alternatif model keputusan pengembangan kompetensi SDM. Matriks M66 (matriks pasangan antar kriteria) merupakan matriks berordo 6 x 6 yang dibentuk dari nilai jawaban responden berdasarkan pertanyaan nomor 1 sampai 15. Hasil pembentukan matriks dapat dilihat dalam table berikut.

Tabel 2. Matriks M66

Kriteria	Peningkatan Diklat	Motivasi Kerja	Regulasi pengembangan SDM	Dukungan kebijakan	Lembaga Diklat	Anggaran
Peningkatan Diklat	1	0.5	1	1	0.5	1
Motivasi Kerja	0.5	1	1	0.5	2	1
Regulasi pengembangan SDM	1	1	1	2	0.5	2
Dukungan Kebijakan	1	0.5	2	1	1	1
Lembaga Diklat	0.5	2	0.5	1	1	2
Anggaran	1	1	2	1	2	1
Jumlah	5	6	7.5	6.5	7	8

Sumber: Data setelah diolah, 2019

Pembobotan tiap kriteria yang terlibat dalam analisis AHP dapat dihitung manual atau menggunakan bantuan *software Expert Choice v11*. Pembobotan menggunakan *Expert Choice v11*. Tabel Perhitungan Vektor Eigen dan Nilai Eigen Maksimum serta pengujian nilai *Consistency Ratio* hasil dari pembobotan menggunakan *Expert Choice v11* dapat dilihat hasil akhir dari pengolahan data berdasarkan metode AHP adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Bobot prioritas setiap kriteria

Kriteria	Bobot Prioritas
Peningkatan Diklat	0.249
Motivasi Kerja	0.211
Regulasi Pengembangan SDM	0.178
Dukungan Kebijakan	0.169
Lembaga Diklat	0.135
Anggaran	0.122
Consistency Ratio = 0.009	

Dari pengolahan data di atas kemudian dapat diperoleh bobot prioritas dari setiap alternatif terhadap setiap kriteria yang ada (peningkatan diklat, motivasi kerja, regulasi pengembangan SDM, dukungan kebijakan, lembaga diklat dan anggaran). Kemudian dihasilkan bobot keseluruhan atau agregat dari alternatif terhadap keseluruhan kriteria yang ada. Hasil bobot agregat dari masing-masing alternatif adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Bobot global untuk setiap model

Alternatif	Bobot Agregat
Model 1	0.313
Model 2	0.411
Model 3	0.306
Consistency Ratio = 0.009	

Dari hasil pengolahan data diperoleh bobot prioritas tertinggi untuk kriteria adalah kriteria peningkatan diklat sebesar (0.249). Adapun besarnya bobot dari masing-masing kriteria dari yang terbesar sampai yang terkecil dapat dilihat dari tabel bobot prioritas setiap kriteria. Dari hasil pengolahan data diperoleh juga bobot global dari setiap alternatif, dapat dilihat pada tabel bobot global. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa bobot yang terpilih berdasarkan responden adalah model 2 (0.411). Model 2 mempunyai nilai lebih besar daripada model 1 (0.313) dan model 3 (0.306). Maka dalam hal ini model 2 mempunyai preferensi lebih baik daripada model 1 dan model 3 terhadap semua kriteria yang ada. Hal ini disebabkan karena model 2 lebih unggul terhadap masing-masing kriteria daripada model 1 dan model 3.

Tabel 5. Hasil Akhir Pembobotan untuk Model 1, 2 dan 3

Model 1 (0.313)	
Peningkatan Diklat	0.229
Motivasi Kerja	0.251
Regulasi pengembangan SDM	0.334
Dukungan kebijakan	0.301
Lembaga Diklat	0.324
Anggaran	0.439
Model 2 (0.411)	
Peningkatan Diklat	0.218
Motivasi Kerja	0.365
Regulasi pengembangan SDM	0.429
Dukungan kebijakan	0.397
Lembaga Diklat	0.416
Anggaran	0.642
Model 3 (0.306)	
Peningkatan Diklat	0.121
Motivasi Kerja	0.194
Regulasi pengembangan SDM	0.357
Dukungan kebijakan	0.246
Lembaga Diklat	0.347
Anggaran	0.569

Adapun rating kepentingan kriteria keputusan yaitu:

Peningkatan diklat	: bobot 0.249
Motivasi kerja	: bobot 0.211
Regulasi pengembangan SDM	: bobot 0.178
Dukungan kebijakan	: bobot 0.169
Lembaga diklat	: bobot 0.135
Anggaran	: bobot 0.122

Dengan menggunakan data yang ada pada alternatif dan kriteria. maka didapatkan hasil sebagai berikut:

Peningkatan diklat

$$\begin{aligned} TN_1 &= RK_{11}^{TKK1} + RK_{12}^{TKK2} + RK_{13}^{TKK3} + RK_{14}^{TKK4} + RK_{15}^{TKK5} + RK_{16}^{TKK6} \\ &= 3^{0.249} + 4^{0.211} + 5^{0.178} + 3^{0.169} + 3^{0.135} + 4^{0.122} \\ &= 1.31 + 1.34 + 1.33 + 1.20 + 1.16 + 1.18 \\ &= 7.53 \end{aligned}$$

Motivasi kerja

$$\begin{aligned} TN_2 &= RK_{21}^{TKK1} + RK_{22}^{TKK2} + RK_{23}^{TKK3} + RK_{24}^{TKK4} + RK_{25}^{TKK5} + RK_{26}^{TKK6} \\ &= 3^{0.249} + 5^{0.211} + 4^{0.178} + 4^{0.169} + 3^{0.135} + 5^{0.122} \\ &= 1.31 + 1.40 + 1.28 + 1.26 + 1.16 + 1.22 \\ &= 7.64 \end{aligned}$$

Regulasi pengembangan SDM

$$\begin{aligned} TN_3 &= RK_{31}^{TKK1} + RK_{32}^{TKK2} + RK_{33}^{TKK3} + RK_{34}^{TKK4} + RK_{35}^{TKK5} + RK_{36}^{TKK6} \\ &= 4^{0.249} + 4^{0.211} + 5^{0.178} + 3^{0.169} + 5^{0.135} + 4^{0.122} \\ &= 1.41 + 1.34 + 1.33 + 1.20 + 1.24 + 1.18 \\ &= 7.71 \end{aligned}$$

Dukungan kebijakan

$$\begin{aligned} TN_4 &= RK_{41}^{TKK1} + RK_{42}^{TKK2} + RK_{43}^{TKK3} + RK_{44}^{TKK4} + RK_{45}^{TKK5} + RK_{46}^{TKK6} \\ &= 4^{0.249} + 3^{0.211} + 5^{0.178} + 5^{0.169} + 4^{0.135} + 3^{0.122} \\ &= 1.41 + 1.26 + 1.33 + 1.31 + 1.21 + 1.14 \\ &= 7.67 \end{aligned}$$

Lembaga diklat

$$\begin{aligned} TN_5 &= RK_{51}^{TKK1} + RK_{52}^{TKK2} + RK_{53}^{TKK3} + RK_{54}^{TKK4} + RK_{55}^{TKK5} + RK_{56}^{TKK6} \\ &= 4^{0.249} + 3^{0.211} + 5^{0.178} + 5^{0.169} + 4^{0.135} + 4^{0.122} \\ &= 1.41 + 1.26 + 1.33 + 1.31 + 1.21 + 1.18 \\ &= 7.71 \end{aligned}$$

Anggaran

$$\begin{aligned} TN_6 &= RK_{61}^{TKK1} + RK_{62}^{TKK2} + RK_{63}^{TKK3} + RK_{64}^{TKK4} + RK_{65}^{TKK5} + RK_{66}^{TKK6} \\ &= 3^{0.249} + 5^{0.211} + 5^{0.178} + 5^{0.169} + 4^{0.135} + 5^{0.122} \\ &= 1.31 + 1.40 + 1.33 + 1.31 + 1.21 + 1.22 \\ &= 7.79 \end{aligned}$$

Maka diperoleh rangking keputusan mana yang harus didahulukan. Sebagaimana diketahui bahwa metode pengambilan keputusan yang mengkuantifikasikan pendapat seseorang atau lebih dalam skala tertentu yang pada prinsipnya merupakan metode skoring terhadap pilihan yang ada. Perhitungan secara eksponensial, perbedaan nilai antar kriteria dapat dibedakan tergantung pada kemampuan orang yang menilai. Berarti Sekretariat Daerah Kabupaten Maros dalam pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM terlebih dahulu harus menyediakan anggaran, selanjutnya mengatur regulasi untuk pengembangan SDM, bekerjasama dengan lembaga diklat, mendapat dukungan kebijakan dari pemerintah, memilih pegawai yang menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, dan selanjutnya diberikan peluang untuk meningkatkan pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk pengembangan kompetensi SDM.

Pembahasan hasil penelitian strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM dengan mengacu pada tiga pembahasan sesuai permasalahan yaitu membahas tentang strategi pengambilan keputusan, penilaian atas kriteria yang menentukan keputusan, dan penetapan rangking keputusan pengembangan kompetensi SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros sebagai berikut:



### 3.1. Strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros (SWOT)

Sekretariat Daerah Kabupaten Maros berupaya untuk terus meningkatkan kompetensi pegawai dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (good government) dalam memberikan pelayanan publik. Atas dasar itu, maka dibutuhkan pegawai yang berkompeten di dalam melayani publik. Keberadaan pegawai dalam suatu instansi pemerintahan senantiasa dituntut berkompeten di dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi.

Pertimbangan ini menjadikan setiap pimpinan SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) Kabupaten Maros sebagai pembantu Bupati merasa penting dan perlu untuk membuat dan mengambil strategi keputusan pengembangan kompetensi SDM seiring dengan dinamika instansi yang mengikuti perubahan era reformasi birokrasi sampai pada era industri 4.0. Mau atau tidak mau instansi pemerintah harus siap menyikapi hal tersebut dengan terus meningkatkan kompetensi pegawainya. Langkah utama di dalam membuat strategi pengambilan keputusan dengan melihat faktor internal dan eksternal di instansi pemerintah termasuk dalam hal ini Sekretariat Daerah untuk melihat kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman. Setelah dilakukan analisis SWOT diketahui posisi strategi berada pada kuadran II, hal tersebut merupakan situasi di mana organisasi menghadapi berbagai ancaman, namun masih memiliki kekuatan dari segi internal (kompetensi SDM), maka Sekretariat Daerah Kabupaten Maros harus menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang menghadapi ancaman dengan cara strategi diversifikasi.

Hasil matriks SWOT dari strategi pengambilan keputusan yaitu strategi SO dengan melakukan pengembangan diklat untuk setiap ASN guna menambah pengetahuan dan keterampilan bidang kerja, memanfaatkan regulasi kebijakan untuk menyelenggarakan diklat dan setiap ASN berkesempatan untuk mengikuti diklat dan didukung oleh APBD. Strategi WO berupa memberikan kesempatan kepada setiap ASN untuk meningkatkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, mengikuti ASN sesuai diklat profesi bidang kerja dan meningkatkan disiplin kerja dan potensi dirinya. Strategi ST menghasilkan strategi untuk ASN yang berkompeten akan mampu menjadi SDM yang berkualitas dan berdaya saing global, meningkatkan tanggungjawab kerja dan mengupayakan penyediaan anggaran yang cukup untuk menyelenggarakan diklat bagi ASN. Selanjutnya strategi WT yaitu meningkatkan pendidikan ASN melalui keikutsertaan dalam diklat, menanamkan pada diri ASN untuk berdisiplin tinggi dan penyediaan anggaran untuk membentuk LSN-PDN guna menghasilkan SDM yang berkompeten dan berkualitas.

### 3.2. Penilaian atas Kriteria menentukan keputusan pengembangan kompetensi SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros (AHP)

Tahapan selanjutnya untuk pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM yaitu melalui penilaian atas kriteria yang terpilih melalui proses hirarki analisis yang bertujuan untuk menilai setiap kriteria yang menentukan keputusan pemerintah sesuai model AHP yaitu pembentukan hirarki, penilaian dan sintesis prioritas, untuk menemukan keputusan yang memenuhi prasyarat dan kriteria kelayakan untuk diterapkan. Pembentukan hirarki yang memperkenalkan pendekatan konseptual penilaian alternatif model berdasarkan tiga level hirarki. Pertama, sasaran dari keputusan yang diambil; kedua, mengajukan kriteria penilaian yang menunjukkan kualitas atau tingkatan alternatif model yang diusulkan. Kriteria tersebut berupa peningkatan pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja, regulasi pengembangan SDM, dukungan kebijakan, lembaga kediklatan dan anggaran. Dan ketiga, usulan alternatif model keputusan pengembangan kompetensi SDM.

Penilaian dari model AHP berdasarkan matriks M66 atau matriks pasangan antar kriteria menunjukkan nilai skor tertinggi yaitu anggaran, selanjutnya regulasi pengembangan SDM, lembaga diklat, dukungan kebijakan, motivasi kerja, dan peningkatan diklat. Artinya, anggaran menjadi kriteria penilaian utama dalam pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM. Sintesis prioritas yang menjadi hasil yang tertinggi untuk kriteria pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM adalah peningkatan diklat. Artinya, pihak Sekretariat Daerah Kabupaten Maros memprioritaskan kepada setiap pegawai untuk mengikuti berbagai diklat baik struktural, fungsional maupun teknis untuk menambah dan memberikan penguasaan atas bidang kerja yang ditekuni. Ini penting mengingat diklat menjadi salah satu penilaian untuk menambah penguasaan, keahlian, dan profesionalisme pegawai di dalam mengembangkan tugas pokok dan fungsinya sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat.

### **3.3. Penetapan ranking keputusan pengembangan kompetensi SDM pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros (MPE)**

Setelah mengetahui pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM, maka untuk menentukan ranking alternatif kriteria keputusan, maka digunakan model perbandingan eksponensial yang tujuannya mengetahui urutan peringkat keputusan yang harus didahulukan untuk diaktualisasikan. Penetapan ranking ini penting untuk diketahui guna menghindari salah kriteria dan strategi yang diambil dalam menentukan prioritas utama pengambilan keputusan. Hasil perhitungan MPE diketahui urutan ranking yang harus diprioritaskan dari enam kriteria keputusan adalah anggaran menyelenggarakan diklat, regulasi untuk pengembangan SDM, penyediaan lembaga diklat, dukungan kebijakan, motivasi kerja dan peluang meningkatkan pendidikan dan pelatihan. Peringkat ini merupakan gambaran untuk menjadi pertimbangan bagi setiap pimpinan atau pegawai di dalam melakukan pengembangan kompetensi.

Hasil ini memberi arti bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Maros dalam mengambil keputusan bahwa secara umum untuk mengembangkan kompetensi SDM dalam hal ini pegawai harus menyediakan anggaran yang cukup untuk mengikuti beberapa pegawai dalam mengikuti berbagai diklat sesuai dengan kebutuhan bidang kerjanya. Selain keberadaan anggaran perlu didukung oleh regulasi berupa kebijakan dari pimpinan instansi untuk memilih dan mencari pegawai yang telah memenuhi kriteria mengikuti diklat. Mengingat pentingnya pengembangan kompetensi SDM, maka pemerintah perlu mewujudkan kerjasama dengan lembaga diklat yang kredibel, sehingga dibutuhkan dukungan kebijakan pemerintah untuk memberikan peluang kepada setiap pegawai dalam melakukan pengembangan kompetensinya. Ini diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai setelah mengikuti berbagai bentuk pelatihan yang merupakan modal dasar bagi setiap pegawai untuk mengembangkan kompetensinya.

Inti dari pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM yang menjadi ranking utama bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Maros adalah menyediakan anggaran kepada setiap pegawai untuk dapat mengikuti berbagai pelatihan. Keberadaan anggaran yang cukup memberikan banyak peluang kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan. Arti penting anggaran bagi suatu peningkatan kompetensi adalah proses kegiatan mendidik dan melatih setiap pegawai untuk mengetahui tugas pokok dan fungsinya secara struktural untuk menjadi pemimpin sesuai tingkatan eselon atau golongannya, secara fungsional untuk menjadi pelaksana tugas sesuai dengan andil dan perannya bagi suatu organisasi dan secara teknis untuk menjadi ahli/terampil dibidang tugas yang diembannya.

Mengikutkan setiap pegawai dalam kegiatan diklat tentu membutuhkan anggaran sesuai kemampuan masing-masing instansi, maka diperlukan dukungan regulasi berupa kebijakan pimpinan untuk memilih dan mencari orang-orang yang tepat untuk mengikuti diklat, sehingga diharapkan pegawai yang telah mengikuti diklat meningkat kompetensi dan mengalihkan (menstransfer) kemampuan pengetahuan dan keterampilan hasil diklat kepada pegawai lainnya yang belum mengikuti diklat. Menjadi penting bagi pimpinan untuk mengusulkan alokasi anggaran APBD untuk peningkatan kompetensi SDM. Semakin banyak anggaran untuk pengembangan kompetensi SDM diharapkan memberikan pengaruh positif terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada publik.

## **4. Kesimpulan**

Strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM yang tepat adalah strategi diversifikasi. Strategi ini merupakan situasi di mana organisasi menghadapi berbagai ancaman, namun masih memiliki kekuatan dari segi internal (kompetensi SDM), maka Sekretariat Daerah Kabupaten Maros harus menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang menghadapi ancaman dengan cara strategi diversifikasi. Penilaian atas kriteria yang menentukan keputusan pengembangan kompetensi SDM dari hasil analisis hirarki proses dipilih enam kriteria yang menjadi layak untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan kompetensi SDM. Mulai dari kriteria peningkatan pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja, regulasi pengembangan SDM, dukungan kebijakan, lembaga kediklatan dan anggaran. Penetapan ranking keputusan pengembangan kompetensi SDM yang dapat dijadikan keputusan penentu sesuai hasil metode perbandingan eksponensial adalah keputusan pengalokasian anggaran untuk pengembangan kompetensi SDM. Anggaran sebagai prasyarat utama dan diperlukan untuk memperlancar dan mempermudah setiap kegiatan penyelenggaraan diklat yang diikuti pegawainya.

## **Rekomendasi**

Sekretariat Daerah Kabupaten Maros dalam menerapkan strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi SDM untuk menerapkan strategi diversifikasi sebagai strategi yang tepat untuk menghadapi

ancaman dengan memanfaatkan peluang jangka panjang melalui kekuatan dari segi internal dalam hal ini kompetensi SDM. Sekretariat Daerah Kabupaten Maros mempertimbangkan enam kriteria dalam pengambilan keputusan yang tepat untuk pengembangan kompetensi SDM, sehingga ditemukan keputusan yang layak untuk dilaksanakan. Hasil penetapan ranking keputusan menemukan anggaran yang menempati ranking puncak, untuk itu Sekretariat Daerah Kabupaten Maros harus memprioritaskan ketersediaan alokasi anggaran dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan kompetensi SDM.

### Daftar Referensi

- Dekker, F. 2013. *Competence in Technology and Potency of Human Resource*. Published by Addison-Wesley Publishing Company.
- Donald, M, T. 2012. *Competence of Personal in Prospective Theories*. <http://www.journalhumanresourcemanagement.com.id>.
- Follet, M. 2010. *Human Resource Management in Quality and Quantity*. <http://humanresource.com>.
- Glueck, Ackooff, and Jauch, Michael, 2009. *Application of Human Resource in High Performance*. Journal of Human Resource, Vol. 5, 1-10. <http://google.com>.
- Jeremy, M. dan Hans, S. 2010. The Organizational Behavior in Leadership Perspective. *The Journal of Human Resource Management*, 10(8): 12-35.
- Keban, Y. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Penerbit Kencana Ilmu.
- Malvino. 2008. *Essentials of Organizational Behavior: Management Research*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Pustaka Binaman.
- Omer, S.K. 2019. SWOT Analysis Implementation's Significance on Strategy Planning Samsung Mobile Company as an Example. *International Journal of Process Management – New Technologies*, 7(1): 56-63.
- Phadermrod, B., Crowder, R.M, dan Wills, G.B. 2016. Importance-Performance Analysis Based SWOT Analysis. *International Journal of Information Management*, 44: 194-203.
- Save, J. 2006. *The Educational is Very Important for Us*. Published by Addison-Wesley Publishing Company.
- Siagian, P. S. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka.
- Terry, G.R. 2013. *Human Resource Management*. New York: Published by McGraw Hill.
- Tuncay, M. 2015. *SWOT Analysis in Strategic Management and a Sample Application in Public*. MPRA Paper No. 67213, posted 18 Oct 2015.
- Yuksel, I. 2012. An Integrated Approach with Group Decision-Making for Strategy Selection in SWOT Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11): 134-161.