

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia bagi organisasi, baik organisasi sektor bisnis maupun organisasi sektor publik memiliki posisi dan peran yang sangat strategis. Kualitas orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia sebaiknya tidak hanya dilakukan secara administratif semata, tetapi lebih penting justru bagaimana suatu organisasi akan mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia supaya lebih potensial dan berkualitas. Setiap organisasi harus terus menerus bertumbuh. Pertumbuhan organisasi bukan saja dalam mempertahankan eksistensinya akan tetapi juga dalam mengembangkan dirinya secara baik dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Untuk mengoptimalkan tujuan organisasi salah satu faktor yang sangat penting adalah prestasi kerja pegawai sebab dapat menjaga kelangsungan tujuan organisasi. Pegawai merupakan faktor sentral yang menggerakkan dinamika organisasi. Sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi dinamis apabila dikelola secara baik oleh pegawai yang memiliki kualitas kerja yang tinggi. Secara konkret individu pegawai yang berprestasi membawa keuntungan dan kemajuan organisasi. Oleh karena itu setiap organisasi harus menyadari eksistensinya dimasa depan sangat

tergantung kepada prestasi pegawai. Tanpa dukungan pegawai yang memiliki kualitas kerja yang tinggi, organisasi mengalami kemunduran.

Salah satu upaya yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah melalui program pengembangan karier. Pengembangan karier adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan, promosi dan pemindahan pegawai. Widodo (2015:114) mendefinisikan "Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya sehingga dapat memenuhi kebutuhan, hal ini didorong melalui penilaian kepribadian khususnya pengalaman dan latar belakang pendidikan. Upaya ini pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Dalam konteks sumber daya manusia, pengembangan karier dipandang sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pengalaman kerja seorang pegawai maupun program-program pelatihan dan pendidikan. Apa yang dapat dijelaskan dari pengembangan sumber daya manusia adalah tentang *development practice* dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pengalaman dalam konteks ini dapat

berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seorang pegawai. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga pegawai tetap betah bekerja dalam perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Misalnya, orang yang lebih lama bekerja akan dipertimbangkan lebih dahulu dalam hal promosi dan pemindahan, hal ini berkaitan erat dengan apa yang disebut senioritas. Diklat dalam hal ini adalah pendidikan dan pelatihan pegawai negeri, yaitu upaya yang dilakukan membantu pegawai meningkatkan penguasaan teori dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, sikap dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri.

Pendidikan dan Pelatihan dalam hal ini diklat teknis pada instansi pemerintah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 yaitu diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai sesuai dengan kebutuhan instansi. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pegawai dan menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan.

Program pengembangan karier ini agar dapat berhasil harus terintegrasi dengan program sumber daya manusia organisasi secara

keseluruhan. Program karier dan program sumber daya manusia saling berkaitan satu sama lain dimana yang satu memenuhi kebutuhan individu dan yang satu untuk memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan. Pada umumnya tujuan dari seluruh pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan pegawai dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan dimasa mendatang. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Widodo (2015:114) bahwa pengembangan karier yang dirancang secara baik akan membantu pegawai dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo merupakan Satuan Kerja Perangkat yang merupakan penyelenggara sebagian urusan pemerintah di bidang Kepegawaian dan Pengembangan Aparatur Daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan. Salah satu tujuannya adalah melakukan pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan, pemberhentian dan pensiun sesuai norma, standar, dan prosedur peraturan perundang-undangan. Setiap institusi di bidang pelayanan dituntut untuk dapat memberikan pelayanan publik yang lebih baik. Melalui pengembangan karier diharapkan agar pegawai dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Sehingga itu untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik itu sendiri institusi kerja perlu menyediakan karier bagi pegawai. Perencanaan pengembangan karier dalam sebuah organisasi memang tanggung jawab dari organisasi. Namun demikian,

masing-masing individu juga perlu melakukan perencanaan pengembangan karier melalui pengembangan diri masing-masing individu. Pegawai sebagai aparatur negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Pegawai yang mampu memainkan peran tersebut adalah pegawai yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilaku yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral, dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan, meskipun upaya-upaya diklat telah dilaksanakan, namun kinerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo masih kurang optimal, bahkan pada perkembangan terakhirnya Aparatur Sipil Negara justru diidentikkan dengan kemalasan, kelambanan, serta tidak profesional termasuk dalam pengembangan kariernya. Hal ini disebabkan karena pegawai menganggap setelah mengikuti diklat itu ternyata tidak selalu berdampak pada jabatan dilingkungan organisasinya. Kondisi ini dapat dilihat dari adanya temuan bahwa pegawai yang telah mengikuti diklat belum dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, melainkan ada pegawai yang sudah menduduki jabatan tertentu tapi belum mengikuti program diklat.

Sebagaimana yang terjadi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo seperti yang terlihat pada tabel 1.1 berikut.

**Tabel 1.1 Data Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah yang Mengikuti Program Diklat serta yang Dipromosikan Tahun 2013-2017**

Tahun	Jumlah Pegawai yang Mengikuti Diklat (orang)	Jumlah Pegawai yang Dipromosikan (orang)
2015	17	8
2016	17	10
2017	20	11
<b>Jumlah</b>	<b>54</b>	<b>29</b>

*Sumber:* Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo

Dari Tabel 1.1 tersebut terlihat bahwa pada tahun 2015 ada sebanyak 17 orang pegawai yang pernah mengikuti diklat, sedangkan yang dipromosikan hanya 8 orang. Selanjutnya pada tahun 2016 yang mengikuti diklat sebanyak 17 orang, sedangkan yang dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi sebanyak 10 orang, dan pada tahun 2017 ada sebanyak 20 orang yang mengikuti diklat, sedangkan yang dipromosikan sebanyak 11 orang. Dari data tersebut terlihat bahwa tidak semua pegawai yang mengikuti diklat bisa dipromosikan.

Selain diklat, yang menjadi salah satu faktor penentu pengembangan karier adalah pengalaman kerja. Untuk dapat mengembangkan karier, seorang pegawai harus memiliki pengalaman kerja yang cukup serta seberapa jauh yang bersangkutan telah mengikuti berbagai program diklat yang diselenggarakan oleh instansi.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, masih terdapat banyak pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo yang pengalamannya belum memadai. Kondisi ini dapat dilihat dari adanya beberapa orang pegawai yang belum terampil dalam mengerjakan

pekerjaannya. Berikut data yang menunjukkan masa kerja pegawai Kantor Badan Kepegawaian Negara Provinsi Gorontalo.

**Tabel 1.2 Masa Kerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo**

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah Pegawai (Orang)	Presentase (%)
1	≤ 5	35	41.2
2	6-10	30	35.3
3	11-15	10	11.8
4	16-20	3	3.5
5	21-25	7	8.2
Jumlah		85	100

*Sumber:* Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pegawai dengan masa kerja berkisar antara 6-10 tahun sebanyak 35.3% dengan jumlah sebesar 30 orang, pegawai dengan masa kerja berkisar antara 11-15 sebesar 11.8% yaitu sebanyak 10 orang, pegawai dengan masa kerja berkisar antara 16-20 sebesar 3.5% sebanyak 3 orang, pegawai dengan masa kerja berkisar antara 21-25 sebesar 8.2% sebanyak 7 orang. Sedangkan pegawai dengan masa kerja ≤ 5 tahun yaitu sebesar 41.2% dengan jumlah sebanyak 35 orang, Jumlah ini menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki tidak sebanyak pegawai-pegawai yang masa kerjanya sudah lebih dari lima tahun. Ardana, dkk (2012:48) mengungkapkan adanya kecenderungan bahwa semakin lama bekerja maka semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan.

Berdasarkan fenomena diatas, penulis tertarik untuk meneliti “Pengaruh Diklat dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karier Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan observasi awal dan uraian latar belakang ditemukan beberapa masalah yaitu :

1. Adanya pegawai yang sudah mengikuti diklat tapi belum dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.
2. Besarnya jumlah pegawai dengan pengalaman yang minim sehingga kurang terampil dalam melaksanakan pekerjaan.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah diklat berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo ?
2. Apakah pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo ?
3. Apakah diklat dan pengalaman kerja berpengaruh secara simultan terhadap pengembangan karier pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo ?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah diklat berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo ?
2. Untuk mengetahui apakah pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo ?
3. Untuk mengetahui apakah diklat dan pengalaman kerja berpengaruh secara simultan terhadap pengembangan karier pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo ?

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, pengetahuan maupun wawasan tentang pengaruh diklat dan pengalaman kerja terhadap pengembangan karier pegawai.

### **1.5.2. Manfaat Praktis**

Adapun yang menjadi manfaat penelitian adalah untuk memberikan suatu pemikiran dalam rangka mengembangkan penerapan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, serta untuk memperluas pengetahuan penulis secara teoritis menyangkut pengembangan karier pegawai.