

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi baik itu perusahaan swasta maupun pemerintahan adalah sangat penting. Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten baik dilihat dari ilmu pengetahuannya, perilaku maupun kualitas yang dimilikinya. Pegawai Negeri Sipil merupakan unsur utama dalam pencapaian penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Pegawai Negeri Sipil menurut UU No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah Warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Untuk itu diharapkan PNS menunjukkan hasil kinerja yang baik sesuai dengan program instansi/pemerintah.

Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja seorang pegawai yang berkualitas dan berkuantitas tinggi terhadap tugas yang diembannya (Mangkunegara 2017:67). Pencapaian progress atau tujuan sebuah organisasi/instansi tidak terlepas dari pencapaian kinerja yang baik. Untuk peningkatan hasil kerja/kinerja pegawai perlu diterapkan program pelatihan dan pengembangan karir apalagi didukung oleh motivasi yang tinggi. Karena dengan adanya motivasi kerja seorang pegawai bersemangat untuk meningkatkan hasil kerjanya.

Direktorat Irigasi dan Rawa merupakan unit kerja dalam unit organisasi Direktorat Jenderal Sumber Daya yang berada di kompleks pemerintahan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, beralamatkan

di Jln. Pattimura No. 20 Kebayoran Baru Jakarta Selatan. Menurut Peraturan Pemerintah (PP) 30 Tahun 2019 penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karir. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS.

Tabel 1.1
Rekapitulasi Sasaran Kinerja PNS 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Jumlah pegawai	Nilai				
			Sangat Baik (91-keatas)	Baik (76-90)	Cukup (61-75)	Kurang (51-60)	Buruk (50-0)
1	2020	58 Org	-	58	-	-	-
2	2019	50 Org	12	38	-	-	-
3	2018	53 Org	49	4	-	-	-
4	2017	60 Org	52	8	-	-	-
5	2016	56 Org	40	16	-	-	-

Sumber: Direktorat Irigasi dan Rawa

Tabel 1.1.diatas menunjukkan hasil Rekapitulasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) 5 tahun terakhir. Dari hasil rekapitulasi tersebut terdapat penurunan kinerja pada tahun 2020, terdapat 12 orang orang pegawai dari nilai kerjanya **sangat baik** menjadi **baik**, progress ini tidak sesuai tujuan instansi. Fenomena kinerja pada Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR adalah menurunnya kinerja pada tahun 2020, dimana instansi menginginkan kinerja pegawai meningkat setiap tahun. Penurunan kinerja merupakan permasalahan yang harus diperhatikan. Adapun beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi untuk peningkatan kinerja diantaranya adalah pelatihan, pengembangan karir dan motivasi.

Bagi pegawai Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, sehingga sesuai dengan progres dan waktu yang ditentukan. Menurut Kasmir (2016:126) pelatihan

merupakan proses pembentukan karyawan dengan membekali keahlian, kemampuan, dan pengetahuan serta perilakunya. Program pelatihan dipandang sebagai bentuk investasi panjang, untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Pelatihan juga sebagai bekal untuk pengembangan karir, karena tingkat pendidikan dan latihan yang ditempuh, akan semakin berpeluang untuk menduduki karir. Didorong dengan motivasi diri dan dari atasan langsung. Apabila tidak adanya dorongan/motivasi, maka keinginan untuk mengikuti pelatihan sulit untuk terlaksana. Adapun fenomena yang terjadi dalam pelatihan pada pegawai Direktorat Irigasi dan Rawa diduga ada indikasi kurang tepatnya sasaran pelatihan, kesempatan untuk mengikuti pelatihan adalah pegawai yang tidak membutuhkan pelatihan, sehingga diduga pengetahuan yang didapatkan tidak bisa diaplikasikan secara maksimal, sehingga kinerja tidak berubah baik.

Tabel 1.2
Hasil Prasurvey Variabel Pelatihan

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Materi diberikan dalam pelatihan apakah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan?	12	8
2.	Metode pelatihan, apakah sudah sesuai dengan yang dibutuhkan?	15	5
3.	Instruktur pelatihan apakah kemampuannya memberikan materi pelatihan sudah sesuai harapan?	10	10
4.	Sarana maupun prinsip – prinsip yang diterapkan di dalam program pelatihan apakah sudah efektif?	15	5
5.	Apakah peserta pelatihan sesuai dengan kebutuhan, syarat dan ketentuan yang berlaku?	8	12

Sumber: 20 Responden Pegawai Direktorat Irigasi dan Rawa

Dari tabel 1.2 dijelaskan terlihat responden yang menyatakan ya pada pertanyaan point 1 adalah 12 orang sedangkan menyatakan tidak 8 orang, pada

point 2 yang menyatakan ya sebanyak 15 orang sedangkan menyatakan tidak 5 orang, point 3 yang menyatakan ya sebanyak 10 orang sedangkan yang menyatakan tidak 10 orang, dan pada point 4 yang menyatakan ya sebanyak 15 orang sedangkan yang menyatakan tidak 5 orang, pada point 5 yang menyatakan ya 8 orang sedangkan yang menyatakan tidak 12 orang, dari tabel prasurvey diatas, kesimpulannya paling banyak menyatakan tidak pada pertanyaan apakah peserta pelatihan sesuai dengan kebutuhan, syarat dan ketentuan yang berlaku.

Fenomena ini membuat peneliti semakin tertarik untuk meneliti apakah pelatihan berpengaruh besar terhadap kinerja hal ini didukung oleh Syifa dan Nasir (2019) bahwa pelatihan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan menurut Aidah dan Ratnasari (2020) pelatihan tidak memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja. Dengan adanya research gap ini peneliti ingin membuktikan apakah pelatihan yang dilaksanakan di Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR mendukung penelitian Syitah dan Nasir (2019) atau penelitian Aidah dan Ratnasari (2020).

Dengan adanya pelatihan diharapkan setiap pegawai dapat mengembangkan karirnya. Karena dengan ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh selama pelatihan akan bisa memperbaiki kinerja, dengan kinerja yang baik, tentunya akan menarik perhatian atasan untuk dipromosikan dalam suatu jabatan tertentu untuk pengembangan karir. Pegawai diharapkan dapat memperbaiki kinerja karena salah satu faktor pendukung kinerja adalah pengembangan karir. Progres kerja atau pencapaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karir pegawai. Berarti untuk pegawai yang bisa mencapai progress kerja sesuai dengan

waktu yang ditentukan, tentunya akan ada penghargaan berupa promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan instansi. Menurut Sinambela (2020:260) upaya yang dilakukan organisasi dalam merencanakan karirnya adalah pengembangan karir.

Menurut UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (pasal 89) pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan dimensi kualifikasi, kompetensi, penilaian kerja dan dimensi kebutuhan instansi, dengan pengembangan karir diharapkan kinerja pegawai akan mengalami peningkatan. Karir seseorang dalam organisasi adalah bersifat individu, bagi PNS karir, dari mulainya mengikuti pelatihan jabatan dan pelatihan teknis tertentu, kenaikan pangkat atau kesempatan untuk mendapat promosi jabatan dengan posisi terbaik. Kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil sekurang – kurangnya dilakukan 4 tahun sekali untuk kenaikan pangkat regular dan 2 tahun sekali untuk kenaikan pangkat fungsional dengan ketentuan tidak sedang dalam sanksi hukuman disiplin dan SKP mendapat penilaian baik. (PP No. 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil).

Pengembangan karir terjadi ketika ada peluang untuk mengisi jabatan yang kosong baik itu untuk posisi struktural ataupun jafung, untuk memposisikan seorang pegawai agar sesuai dengan kompetensinya, pegawai tersebut akan melalui tes bakat untuk mengetahui kecocokan kandidat pegawai terhadap jabatan yang akan didudukinya. Adanya pengembangan karir diharapkan pegawai lebih termotivasi untuk memperbaiki kinerjanya.

Fenomena pengembangan karir yang terjadi dari hasil dari pengamatan peneliti adalah indikasi belum optimalnya pengembangan karir sehingga diduga

bahwa pengembangan karir yang terjadi di Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR tidak sesuai dengan pola karir.

Tabel 1.3
Hasil Pra Survey Variabel Pengembangan Karir

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Dalam pengembangan karir, apakah prestasi kerja menjadi pertimbangan?	8	12
2.	Dalam pengembangan karir apakah sudah transparan dan kesempatan terbuka bagi seluruh pegawai?	10	10
3.	Dalam meningkatkan peluang kemampuan kerja, Apakah terbuka untuk keseluruhan pegawai?	11	9
4.	Apakah pengembangan karir sudah sesuai dengan pola karir?	7	13

Sumber: 20 Responden Pegawai Direktorat Irigasi dan Rawa

Ditambah lagi dengan hasil Pra Survey terhadap 20 orang responden, terlihat responden menyatakan ya pada pertanyaan point 1 sebanyak 8 orang sedangkan menyatakan tidak 12 orang, pada point 2 yang menyatakan ya sebanyak 10 orang sedangkan menyatakan tidak 10 orang, point 3 yang menyatakan ya sebanyak 11 orang sedangkan yang menyatakan tidak 9 orang, dan pada point 4 yang menyatakan ya sebanyak 7 orang sedangkan yang menyatakan tidak 13 orang, kesimpulannya paling banyak yang menyatakan tidak sebanyak 13 orang pada pernyataan pengembangan karir tidak sesuai dengan pola karir.

Didukung penelitian oleh Suryantiko dan Lumintang (2018) bahwa pengembangan karir berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan Parabasari dan Baehaki (2017) menyatakan secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir dengan kinerja. Dengan adanya research gap ini peneliti ingin membuktikan apakah pengembangan karir yang di laksanakan di Direktorat Irigasi dan Rawa

Kementerian PUPR mendukung penelitian oleh Suryantiko dan Lumintang (2018) atau penelitian oleh Prabasari dan Baehaki (2017).

Pelatihan dan pengembangan karir bisa diperoleh bagi seorang pegawai dengan motivasi yang tinggi, karena motivasi kerja merupakan modal penting untuk mendorong semangat kerja pegawai. Motivasi kerja tidak hanya dibutuhkan oleh karyawan swasta, namun PNS pun demikian. Menurut Busro (2018:51) motivasi adalah penggerak dari diri sendiri untuk melakukan aktivitas guna mencapai tujuannya. Memotivasi berarti mendorong pegawai untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan pekerjaannya, untuk mencapai tujuan perusahaan/instansi. Meningkatkan motivasi kerja pegawai masih sangat diperlukan, kurangnya perhatian pimpinan untuk memberikan motivasi kerja membuat kinerja sering tidak sesuai dengan progress.

Fenomena yang terjadi di Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR diduga terjadi krisis motivasi dimana pegawai untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya secara efisien masih relatif kurang, hal ini terlihat dari semangat dan gairah pegawai, disiplin kerja serta pemanfaatan waktu, diduga masih ada pegawai yang tidur diruangan atau keluar di jam kerja, kurangnya motivasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Tabel 1.4
Hasil Prasurvey Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

No.	Faktor yang mempengaruhi kinerja	Jlh Jawaban	Persentase
1	Beban Kerja	4	13%
2	Reward/Penghargaan	3	10%
3	Pengembangan Karir	6	20%
4	Pelatihan	8	27%
5	Motivasi Kerja	9	30%

Sumber: 30 Responden Pegawai Direktorat Irigasi dan Rawa

Tabel Pra Survey dari 30 responden menyatakan motivasi, yaitu sebesar 30% atau sebanyak 9 responden, pelatihan sebesar 27% atau sebanyak 8 responden, pengembangan karir sebesar 20% atau sebanyak 6 responden, beban kerja dan reward/penghargaan yaitu sebesar 13% atau sebanyak 4 responden dan sebesar 10% atau sebanyak 3 responden, kesimpulannya paling banyak menyatakan motivasi kerja mempengaruhi kinerja yaitu sebesar 30 %.

Hal ini didukung dengan penelitian Bagaskara dan Rahardja (2018) motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, dan menurut Kaengke, Tewel dan Uhing (2018) motivasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja. Dengan hasil research gap ini peneliti ingin membuktikan apakah motivasi yang dilakukan di Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR mendukung penelitian yang dilakukan oleh Bagaskara & Rahardja (2018) atau penelitian yang dilakukan Kaengke, Tewel & Uhing (2018).

Berdasarkan fenomena – fenomena diatas dan masih adanya perbedaan penelitian sebelumnya, penulis ingin melakukan penelitian yang berjudul : **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR”**.

B. Perumusan Masalah :

1. Apakah pelatihan berpengaruh langsung terhadap motivasi pada Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap motivasi pada Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR?

3. Apakah pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR?
5. Apakah motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR?
6. Apakah pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai baik langsung atau tidak langsung maupun melalui motivasi?

C. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pelatihan berpengaruh langsung terhadap motivasi pada Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR?
- b. Untuk mengetahui pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap motivasi pada Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR?
- c. Untuk mengetahui pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR?
- d. Untuk mengetahui pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR?
- e. Untuk mengetahui motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR?

- f. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja pegawai baik langsung atau tidak langsung maupun melalui motivasi pada Direktorat Irigasi dan Rawa Kementerian PUPR.

2. Kegunaan Penelitian

a. Bagi Karyawan/Pegawai.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan pegawai sebagai masukan untuk melakukan peningkatan kemampuan dan memotivasi diri dalam menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan target atau progress yang diinginkan.

b. Bagi Institusi

Penelitian ini digunakan sebagai bahan referensi dan dokumen untuk penelitian lebih lanjut mengenai variabel-variabel yang berhubungan dengan bidang ini.

c. Bagi Peneliti

Dapat dijadikan sebagai contoh penerapan dan implementasi dalam kehidupan sehari - hari khususnya pada instansi pemerintah. Penelitian ini juga memberikan gambaran kepada peneliti tentang permasalahan manajemen sumber daya manusia yang dihadapi organisasi, yang selanjutnya dapat dijadikan pedoman bagi peneliti di dunia kerja.