

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang – orang yang bekerja di perusahaan tersebut. Organisasi terdiri dari individu dengan berbagai macam latar belakang dan karakteristik yang berbeda. Oleh sebab itu, organisasi perlu untuk memahami perilaku organisasi. Perubahan lingkungan dan teknologi informasi yang begitu cepat menuntut kemampuan pegawai untuk menangkap fenomena perubahan serta menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan mempersiapkan langkah untuk menghadapi kondisi tersebut.

Pada tiap - tiap organisasi dapat dikatakan jika salah satu sumber daya yang paling penting ialah sumber daya manusia yang khususnya berkedudukan sebagai pegawai. Adanya perkembangan teknologi informasi yang memiliki perubahan pesat telah menciptakan budaya baru bagi sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya dapat menggunakan segala kecanggihan teknologi informasi yang ada dalam menjalankan sistem manajemen secara efektif.

Secara umum, dapat dipastikan jika tiap perusahaan memiliki tujuan. Dengan usaha untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus memiliki manajemen yang baik terkait dengan aset yang dimiliki. Untuk mencapainya, perusahaan dituntut melakukan pengelolaan aset yang dimiliki secara baik dengan alasan untuk dimanfaatkan secara efisien dan efektif sesuai dengan kebutuhannya. Jika perusahaan mengelola segala aset dengan baik, secara tidak langsung hal

tersebut memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam upaya untuk mencapai tujuan yang telah di rencanakan.

Perusahaan tentunya memiliki berbagai aset penting untuk dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun salah satu aset pentingnya ialah Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber Daya Manusia ialah salah satu aset penting yang dimiliki perusahaan karena menjadi harapan perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut dengan adanya perubahan dan perkembangan perusahaan, maka perusahaan akan berhadapan dengan beberapa masalah yang memiliki kaitan dengan Sumber Daya Manusia. Contoh dari masalah tersebut ialah adanya perubahan kebijakan, perubahan dan perkembangan teknologi baru yang semakin pesat, sehingga diperlukannya upaya dalam perbaikan peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia. Adapun upaya yang dapat dilakukan untuk mencegah hal tersebut ialah dengan mengadakan program pelatihan (Irawan *et al.*, 2014).

Menurut Hikmah (2020) tujuan dilakukannya pelatihan kerja ialah untuk memperbaiki kinerja pegawai yang tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan. Tujuan dari adanya pelatihan tersebut, diharapkan pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai dengan harapan dari perusahaan. Program pelatihan harus disusun serta direncanakan secara tepat supaya sesuai dengan kebutuhan perusahaan maupun pegawai sehingga dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Secara umum, pelaksanaan pelatihan pada perusahaan perlu memiliki komponen yang dapat mempengaruhi keberhasilan dari pelaksanaan pelatihan.

Kadarsiman (2013), mengemukakan jika motivasi merupakan sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses serta gagalnya dalam banyak hal serta merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru.

Dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan yaitu kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Kedua kegiatan tersebut memiliki tujuan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai agar dapat digunakan secara efektif. Pelatihan dipandang sebagai awalan pengembangan pegawai dengan diadakannya proses orientasi yang dilanjut secara berkelanjutan selama periode pegawai tersebut berada pada perusahaan (Hikmah, 2020).

Selain faktor pelatihan, terdapat faktor lain yang mempengaruhi kompetensi pegawai yaitu pendidikan. Kegiatan perusahaan dalam meningkatkan etos kerja dari pegawai ialah dengan pengembangan SDM. Pengembangan pada sebuah organisasi atau perusahaan identik terhadap kemampuan teoritis, teknis, konseptual serta evaluasi dari program yang telah dijalankan oleh sebuah organisasi. Dalam upaya peningkatan mutu serta kinerja yang dapat dimiliki oleh pegawai dengan melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan harus di persiapkan dengan maksimal dalam mencapai hasil yang memuaskan. Menurut Hikmah (2020), kegiatan pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai supaya digunakan secara efektif.

Dengan adanya kegiatan pendidikan dan pelatihan secara rutin dan efektif, hal tersebut dapat membantu menambah kemampuan para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pendidikan dan pelatihan ini ditujukan untuk mengubah perilaku pegawai supaya semakin produktif dan menambah pengetahuan serta keterampilan. Dengan melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan, pegawai lama akan lebih baik serta menghemat anggaran jika dibandingkan dengan melatih dan mengembangkan pegawai yang baru dikarenakan pelatihan serta pengembangan pada pegawai dapat meningkatkan percaya diri pegawai serta merasa jika perusahaan peduli terhadap para pegawai.

Menurut Kadarsiman (2013) tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, meningkatkan gairah prestasi kerja, meningkatkan disiplin kerja, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan rasa tanggung jawab, meningkatkan produktivitas serta efisiensi serta menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Badan Perencanaan Pembangunan Nasional atau disingkat dengan Bappenas merupakan lembaga yang bertugas untuk melaksanakan urusan pemerintahan pada bidang perencanaan dan pembangunan nasional. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional sebagai pengarah untuk seluruh Lembaga dan Kementerian Negara dalam melaksanakan tugas pembangunan nasional agar lebih terstruktur, strategis serta menyeluruh di lintas sektor. Visi Bappenas ialah menjadi sarana penyediaan dokumentasi dan informasi hukum di bidang perencanaan pembangunan yang profesional dan terpercaya. Sejalan dengan hal tersebut, misi dari Bappenas ialah mendokumentasikan produk hukum di Kementerian

PPN/Bappenas dan kegiatan terkait hukum lainnya yang sistematis dan menyeluruh, memberikan informasi hukum yang handal dan dapat diandalkan bagi seluruh pihak internal Kementerian PPN/Bappenas maupun para pemangku kepentingan di luar Kementerian PPN/Bappenas, dan melaksanakan sistem pengelolaan produk hukum melalui digitalisasi yang terpadu dan terintegrasi.

(Setiabudi et al., 2021) menyatakan bahwa Badan Perencanaan Pembangunan Nasional ialah lembaga yang memiliki peran serta fungsi dalam penyelenggaraan urusan pemerintah terhadap bidang perencanaan dan pembangunan nasional, perlu dapat menjawab masalah minim kompetensi para pegawai selaku Aparatur Sipil Negara (ASN). Dengan memiliki peran tersebut, Bappenas dapat mewujudkan kebijakan serta strategi yang dapat dikembangkan serta meningkatkan kompetensi pegawai.

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba untuk melakukan penelitian fenomena di sebuah instansi yaitu Kementerian PPN/Bappenas dengan melakukan wawancara kepada salah satu pegawai negeri sipil di Biro Sumber Daya Manusia. Pendidikan dan Pelatihan dilakukan secara rutin di Bappenas. Bappenas rutin melakukan *assessment* di tiap tahunnya dan hasil nantinya akan menjadi pegangan kuat untuk diadakannya pendidikan dan pelatihan atau dikenal dengan diklat.

Salah satu permasalahan utama yang melatarbelakangi penelitian ini ialah perubahan pola pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) di Kementerian PPN/Bappenas. Saat ini, pelaksanaan program diklat tidak lagi dikelola langsung oleh instansi, melainkan bekerja sama dengan berbagai pihak ketiga atau lembaga pelatihan eksternal. Meskipun pendekatan ini membuka peluang variasi metode

serta perspektif baru dalam pelatihan, konsistensi kualitas materi, kesesuaian dengan kebutuhan kerja pegawai, serta efektivitas penyampaian materi menjadi tantangan sendiri. Permasalahan ini penting untuk diteliti lebih lanjut agar dapat diketahui sejauh mana efektivitas pelatihan yang dilakukan oleh pihak eksternal benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi pegawai.

Dalam hal motivasi, peneliti melakukan wawancara dengan salah satu karyawan Biro Sumber Daya Bappenas untuk menggali lebih dalam mengenai praktik *coaching* dan *mentoring* yang diterapkan untuk pegawai terkhususkan dalam hal pemberian motivasi. Didasari dengan hasil wawancara, terungkap jika saat ini belum ada sesi khusus atau sesi formal yang terstruktur untuk motivasi pegawai di Bappenas. Meskipun demikian, beberapa atasan sudah menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan staf mereka dengan memberi saran serta nasihat secara langsung kepada bawahan mereka. Hal ini terjadi terutama kepada atasan yang lebih peka terhadap masalah yang dihadapi oleh pegawainya. Namun, tidak semua pimpinan memiliki inisiatif atau kesadaran yang sama mengenai pentingnya memberi motivasi serta dukungan emosional kepada staf mereka, sehingga penerapan *coaching* dan *mentoring* mengenai motivasi ini masih terbatas dan tidak merata.

Motivasi karyawan di Bappenas saat ini terlihat bervariasi tergantung pada kesadaran serta inisiatif masing-masing atasan. Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan BSDM di Bappenas, dapat disimpulkan jika meskipun belum ada program formal atau terstruktur mengenai motivasi karyawan di Bappenas, terdapat beberapa hal positif yang terjadi dalam konteks pemberian motivasi.

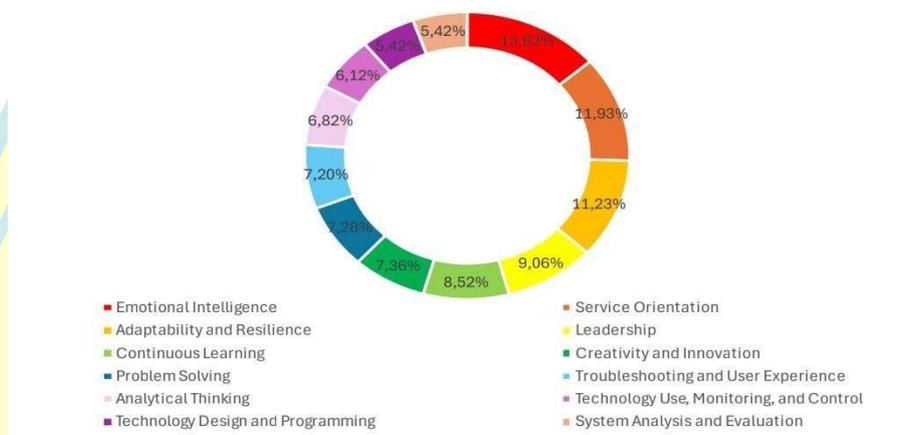
Beberapa atasan menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dengan memberikan saran serta nasihat secara langsung. Hal ini menunjukkan jika atasan-atasan yang peka terhadap masalah yang dihadapi oleh pegawainya berusaha untuk memberikan dukungan emosional dan motivasi secara personal. Namun, hal ini tidak terjadi secara merata di seluruh organisasi. Tidak semua pimpinan di Bappenas memiliki kesadaran atau inisiatif yang sama mengenai pentingnya memberi motivasi serta dukungan emosional kepada staf. Akibatnya, motivasi yang diberikan kepada karyawan sangat tergantung pada masing-masing atasan tanpa adanya kebijakan atau sistem yang terstruktur serta konsisten untuk mendukung pengembangan motivasi di Bappenas.

Selain itu, kurangnya sesi formal dan terstruktur yang dirancang untuk meningkatkan motivasi pegawai turut berisiko menciptakan ketidakmerataan dalam pengembangan pegawai. Ketika sesi *coaching* atau *mentoring* tidak disediakan dalam skala organisasi, pegawai yang tidak memiliki hubungan dekat dengan atasan merasa kurang mendapat kesempatan untuk berkembang atau mendapatkan dorongan yang pegawai butuhkan untuk tetap termotivasi.

Fenomena yang terjadi di tempat peneliti dalam melakukan penelitian berdasarkan data yang ada di dua tahun terakhir, instansi melakukan kegiatan *assessment* terhadap pegawainya, lalu hasil dari *assessment* di tiap tahun tersebut berupa kekurangan dan kelebihan yang berada pada pegawai di instansi tersebut. Berdasarkan data 2 tahun terakhir setelah digabungkan memiliki rata-rata kekurangan yang sama pada pegawai.

Hal ini menunjukkan dengan data tersebut tidak adanya peningkatan kompetensi signifikan yang dimiliki oleh pegawai dikarenakan memiliki kekurangan yang sama. Sehingga dapat disimpulkan jika pendidikan dan pelatihan memiliki dampak yang signifikan karena hal tersebut mempengaruhi peningkatan kompetensi pegawai.

ANALISIS EMERGING SKILLS HASIL ASSESSMENT PEGAWAI BAPPENAS TAHUN 2022-2023



Gambar 1.1 Analisis Emerging Skills Hasil Assessment Pegawai Bappenas Tahun 2022-2023

Sumber: Data diolah Bappenas (2024)

dari Gambar 1.1 dapat menjelaskan bahwa hasil *assessment* kompetensi tersebut yang dilakukan pada tahun 2022-2023 menunjukkan adanya sejumlah kompetensi yang membutuhkan peningkatan atas kompetensi tersebut. Di dalam hasil *assessment* tersebut, skala yang digunakan adalah 1-5, dimana dari skala tersebut terdapat 12 *emerging skills* yang dibutuhkan pegawai, dan dari 12 *emerging skills* tersebut standar nilai untuk mencapai nilai optimal adalah 36. Jika nilai standar tersebut dibagi rata dengan 12 *emerging skills*, maka setiap *emerging skills* minimal mendapatkan nilai 3 untuk mendapat hasil optimal. Penjelasan tersebut dapat dimengerti bahwa standar nilai ialah 3 pada setiap *emerging skills*. Jika

terdapat *emerging skills* yang mendapat nilai dibawah 3, maka akan diberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan *emerging skills* tersebut bagi pegawai. Dilihat dari gambar tersebut persentase terbesar kompetensi/*emerging skills* yang harus di tingkatkan adalah *emotional intelligence*. Semakin tinggi presentase, semakin diperlukannya kompetensi tersebut. *Emotional Intelligence*, atau dikenal dengan kecerdasan emosional merupakan kesadaran terhadap perasaan diri sendiri dan orang lain, bersikap empati, kasih sayang, dan motivasi serta kemampuan dalam merespons suasana kegembiraan serta kesedihan secara tepat (Yusuf & Nurihsan, 2014).

Kurangnya kompetensi pada ASN, seperti kemampuan beradaptasi dengan perubahan atau keterampilan interpersonal, dapat menghambat pencapaian instansi. Hal tersebut dapat berujung terhadap kurangnya koordinasi yang baik, serta kegagalan dalam merancang kebijakan yang tepat sasaran. Dengan pemaparan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Kementerian PPN/Bappenas. Peneliti melihat hal tersebut sebagai sebuah fenomena yang menarik untuk dilakukan penelitian mengenai pendidikan dan pelatihan (diklat) serta motivasi terhadap kompetensi aparatur sipil negara di Kementerian PPN/Bappenas.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Didasarkan dengan penjelasan latar belakang penelitian diatas, maka permasalahan penelitian ini dapat dijadikan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh terhadap kompetensi aparatur sipil negara Kementerian PPN/Bappenas?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kompetensi aparatur sipil negara

Kementerian PPN/Bappenas?

3. Apakah pendidikan dan pelatihan (diklat) dan motivasi berpengaruh terhadap kompetensi aparatur sipil negara Kementerian PPN/Bappenas?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mencapai pemecahan masalah yang jelas dikarenakan dengan melakukan penelitian ini akan mempermudah arah penelitian serta mendapatkan manfaat yang efektif.

Adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kompetensi aparatur sipil negara Kementerian PPN/Bappenas.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kompetensi aparatur sipil negara Kementerian PPN/Bappenas.
3. Untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) dan motivasi terhadap kompetensi aparatur sipil negara Kementerian PPN/Bappenas.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dari penelitian ini, diharapkan dapat menguraikan masalah pendidikan dan pelatihan (diklat) dan motivasi terhadap kompetensi para aparatur sipil negara di Kementerian PPN/Bappenas.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti: peneliti dapat mengetahui serta memahami sejauh mana kompetensi aparatur sipil negara di Kementerian PPN/Bappenas.
- b. Bagi lembaga: dikhususkan kepada pihak Biro Sumber Daya Manusia Kementerian PPN/Bappenas dapat mengetahui bagaimana pentingnya pendidikan dan pelatihan (diklat) serta motivasi terhadap kompetensi pegawai sehingga diharapkan dapat menjalankan wacana untuk peningkatan kualitas pegawai yang dimiliki.

