

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dengan banyaknya tuntutan dan perkembangan zaman saat ini, setiap perusahaan, baik pemerintah maupun swasta, harus mampu mempertahankan dan mengembangkan usahanya. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus menempatkan sumber daya manusia sebagai komponen utama dalam keberhasilannya. Keberhasilan atau kemunduran suatu organisasi sangat bergantung pada keahlian dan keterampilan pegawai yang bekerja di dalamnya (Husein, 2022). Dalam menciptakan sumber daya manusia yang berintegrasi, perusahaan harus mampu melibatkan pegawai dengan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang berkualitas.

Perusahaan perlu menyadari bahwa memiliki sumber daya manusia yang profesional, berkompeten dan tekun adalah hal yang sangat membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan. Pegawai atau tenaga kerja yang ada diharapkan mampu memberikan kinerja yang baik untuk membantu perusahaan dalam mencapai target perusahaan. Tanpa adanya kinerja yang baik dalam perusahaan, keberhasilan suatu perusahaan sulit atau bahkan tidak mungkin untuk diwujudkan (Anjani & Teviana, 2024).

Dalam instansi pemerintah, aparatur negara memiliki peran penting dalam mengembangkan sistem pemerintahan. Pegawai pemerintah dituntut untuk bekerja secara tekun, terampil, berdedikasi, dan berintegritas tinggi guna mencapai efisiensi serta tujuan nasional. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam pemerintahan berkontribusi pada efektivitas sistem organisasi.

Untuk mewujudkan aparatur negara yang kompeten dan profesional, diperlukan kebijakan yang mendukung pengembangan kualitas sumber daya manusia dalam pemerintahan. Kebijakan berperan dalam memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta perkembangan zaman. Salah satu landasan hukum yang mengatur pengembangan kompetensi pegawai

aparatur sipil negara adalah Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Dalam Peraturan Pemerintah No 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang ditegaskan dalam Pasal 203 Ayat (4) mengatur bahwa setiap PNS wajib mengikuti pengembangan kompetensi dengan alokasi waktu minimal 20 jam pelatihan (JP) setiap tahun. Hal ini diperkuat juga dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), yang terdapat dalam pasal:

- 1) Pasal 4 Ayat (2) Huruf c menekankan pentingnya ASN untuk terus belajar dan mengembangkan kapabilitas agar mampu menjawab tantangan yang selalu berubah.
- 2) Pasal 21 Ayat (8) mengatur bahwa pengembangan kompetensi ASN mencakup pengembangan talenta, karier, dan kapasitas profesional secara berkelanjutan.
- 3) Pasal 49 mewajibkan pembelajaran ASN dilakukan secara terus-menerus melalui pendekatan yang komprehensif dan sistematis, serta diintegrasikan dengan sistem pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Pada kebijakan tersebut dijelaskan bahwa pengembangan kompetensi dilakukan agar menciptakan efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga, pegawai atau aparatur pemerintah perlu mendapatkan perhatian khusus dari setiap organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan serta keterampilan pegawai dalam menjalankan tugasnya, termasuk dalam mengarahkan dan membimbing rekan kerja agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan optimal.

Oleh karena itu, pengembangan kompetensi tidak hanya menjadi kebutuhan individu pegawai, tetapi juga merupakan strategi organisasi dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing. Dengan memberikan perhatian khusus pada pemberdayaan sumber daya manusia, organisasi dapat memastikan bahwa setiap pegawai memiliki keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Dalam hal ini, pengembangan kompetensi melalui berbagai kegiatan seperti pendidikan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan menjadi langkah strategis yang dilakukan pemerintah untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Pengembangan kompetensi bukan

hanya mengenai pengetahuan dan keterampilan, melainkan suatu kemampuan pegawai dalam mengerjakan apa yang perlu dilakukan ketika bekerja secara produktif dengan orang lain dan lingkungan mereka (Rizki, 2022). Untuk mewujudkan pegawai yang kompeten dalam melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab diperlukan adanya pengembangan kompetensi pegawai untuk meningkatkan dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Kinerja pegawai dalam organisasi pemerintahan merupakan elemen kunci yang menentukan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Dalam konteks pemerintahan, efektivitas mengacu pada kemampuan instansi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sementara efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan layanan yang berkualitas.

Dalam pemerintahan Indonesia, kinerja pegawai memiliki dampak langsung terhadap kualitas layanan yang diterima masyarakat. Pegawai negeri sipil (PNS) dan aparatur sipil negara (ASN) bertanggung jawab dalam berbagai sektor pelayanan, seperti administrasi, pendidikan, kesehatan, dan kebijakan publik. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu prioritas utama pemerintah. Reformasi birokrasi menjadi salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja ASN, termasuk melalui sistem penilaian berbasis kinerja yang menggantikan pendekatan konvensional berbasis masa kerja. Dengan adanya sistem ini, pegawai dinilai berdasarkan capaian kerja yang terukur, bukan sekadar kehadiran atau senioritas.

Namun, nyatanya kinerja pegawai pemerintah di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, seperti kurangnya motivasi kerja, ketidaksesuaian kompetensi dengan tugas yang diberikan, serta rendahnya produktivitas dalam beberapa sektor. Misalnya, laporan KemenPAN-RB menunjukkan bahwa banyak instansi pemerintahan masih mengalami kendala dalam penerapan sistem evaluasi kinerja yang objektif dan berbasis capaian kerja nyata, yaitu pada Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).<sup>1</sup>

Dalam penelitian Nuri dan Dwi (2021) yang berjudul “Analisis

---

<sup>1</sup> Permasalahan dan Tindak Lanjut Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). <<https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/permasalahan-dan-tindak-lanjut-ke-depan>>. [accessed 17 December 2024].

Ketidaksesuaian Kompetensi Pegawai Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kota Magelang“ menjelaskan hasil penelitian bahwa penempatan pegawai yang kurang memperhatikan tingkat pendidikan, senioritas dan pengalaman kerja berdampak pada ketidaksesuaian kompetensi pegawai. Hal ini menggambarkan masih terdapat organisasi yang belum sepenuhnya mengoptimalkan sumber daya manusianya, sehingga pegawai ditempatkan dalam posisi yang kurang sesuai dengan keahlian mereka. Fenomena ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai perlu dikaji lebih dalam dari manajemen sumber daya manusia (Nurhayati & Novitasari, 2021).

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, serta kebijakan organisasi terkait mobilitas pegawai. Teori manajemen kinerja menekankan bahwa peningkatan kinerja dapat dicapai melalui kombinasi antara pengembangan kompetensi dan penempatan pegawai yang sesuai dengan keahliannya (Warella, *et al.*, 2021).

Dalam konteks pemerintahan, pengembangan kompetensi harus diterapkan kepada para pegawai yang ada pada setiap perusahaan. Menurut Becker, Huselid dan Ulrich (dalam Ade, 2020) menyatakan bahwa kompetensi kerja merupakan pengetahuan, kemampuan dan keahlian (keterampilan) atau ciri kepribadian yang dimiliki seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi kerja pegawai mampu memberikan pengaruh kepada pencapaian kinerja dan akan berpengaruh pula pada kinerja kerja pegawai tersebut.

Pengembangan kompetensi juga diberlakukan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), dengan kebijakan pemerintah dalam mengeluarkan beberapa peraturan yang terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai yaitu Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 16 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. Peraturan sudah dibentuk dan ditetapkan untuk menjalankan berbagai kegiatan dalam proses pengembangan

kompetensi Pegawai Negeri Sipil agar pegawai mampu memberikan pelayanan dengan baik serta memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang baik. (Ali Aman, 2023)

Sebagai salah satu instansi pemerintah, Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) memiliki peran strategis dalam pengelolaan arsip negara yang sangat penting untuk mendukung administrasi pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan efektif. Kinerja pegawai menjadi bagian penting dalam melaksanakan regulasi tugas dan tanggung jawab yang ada pada Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) dalam mencapai tujuan yang di harapkan oleh instansi pemerintahan.

Pengembangan kompetensi menjadi salah satu fokus utama untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Pada Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) sendiri, setiap pegawai harus mampu memenuhi standar Jam Pelajaran (JP) minimal 20 JP setiap tahunnya. Adapun data standar jam pelajaran (JP) pegawai ANRI yaitu sebanyak 510 (70,4%) pegawai sudah memenuhi JP sebanyak 20 JP, 75 (10,4%) pegawai dengan 11 – 19 JP, 78 (10,8%) pegawai dengan 1- 10 JP, dan sebanyak 61 (8,4%) pegawai belum memenuhi syarat wajib 20 JP. Sehingga kenyataan di lapangan, masih terdapat banyak pegawai dari Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) yang belum banyak mengikuti kegiatan pelatihan atau diklat sehingga mengakibatkan jumlah JP yang dimiliki tidak sesuai dengan ketentuan yang ada. Hal ini tentunya berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia yang ada pada lembaga Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI).

Terdapat pula pegawai yang mengikuti kegiatan pelatihan atau diklat yang tidak sesuai dengan tupoksi kerjanya sehingga tidak memiliki urgensi yang mendukung dalam kualitas bekerja. Berdasarkan rekap kompetensi teknis unit yang dilakukan pada tahun 2024, didapatkan data sebesar 40% (273) pegawai tidak mengetahui kompetensi, 38% (245) pegawai memiliki kompetensi yang optimal, 18% (124) pegawai yang memiliki kompetensi cukup optimal, dan 7% (49) pegawai yang kurang optimal. Dan masih terdapat banyak pegawai yang belum maksimal dalam melakukan pengisian HCDP (*Human Capital*

*Development Plan*) yang bermanfaat untuk menilai pengembangan kompetensi pegawai dan meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

Sehingga dari permasalahan-permasalahan yang muncul, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Arsip Nasional Republik Indonesia. Dengan adanya permasalahan ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki tentu akan berdampak pada kinerja kerja pegawai seperti hasil kerja yang tidak sesuai dengan yang diharapkan ataupun ketidakmampuan setiap unit organisasi kerja mencapai target yang sudah ditetapkan.

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, Adapun masalah yang peneliti identifikasi terhadap penelitian ini, di antaranya:

1. Terdapat pegawai yang masih memiliki Jam Pelajaran (JP) kurang dari 20 sesuai dengan ketentuan yang ada.
2. Terdapat pelatihan atau diklat yang diikuti pegawai namun tidak mendukung keberhasilan dalam bekerja.
3. Kesadaran pegawai yang masih kurang dalam melakukan pengisian HCDP (*Human Capital Development Plan*) yang bermanfaat dalam evaluasi kompetensi yang dimiliki.

### **C. Pembatasan Masalah**

Karena keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya dalam penelitian ini, maka peneliti memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu, peneliti hanya membatasi penelitian ini hanya berkaitan dengan:

1. Pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI).
2. Pegawai yang berada pada unit kerja yang sudah aktif mengikuti kegiatan pelatihan atau pengembangan kompetensi.
3. Dengan penulisan Pengembangan Kompetensi sebagai variabel (X) dan Kinerja Pegawai sebagai variabel (Y).

#### **D. Perumusan Masalah**

Sesuai dengan pembatasan masalah di atas, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut: “Apakah pengembangan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Pusat Pelatihan Sumber Daya Manusia di Badan Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI)?”.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk banyak pihak baik secara teoritis maupun secara praktis.

##### **1. Secara Teoritis**

- a. Dapat menjadi sumbangan ilmu pengetahuan mengenai Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI).
- b. Dapat menjadi referensi sumber informasi ilmiah bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kegiatan pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai di perusahaan pemerintah.

##### **2. Secara Praktis**

- a. Bagi Peneliti, dapat digunakan sebagai arahan dalam menambah pandangan, pengetahuan dan wawasan berpikir, khususnya tentang peningkatan pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai.
- b. Bagi Instansi, sebagai dasar untuk sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi mengenai pengembangan kompetensi, pelaksanaan kegiatan pelatihan yang efektif, dan peningkatan kinerja pegawai.
- c. Bagi Pembaca, dapat dimanfaatkan sebagai referensi untuk meningkatkan penelitian lebih lanjut tentang wawasan mengenai pengembangan kompetensi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah.

*Intelligentia - Dignitas*