

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen yang berpengaruh terhadap baik atau tidaknya performa organisasi atau perusahaan. Organisasi yang sehat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawai atau karyawannya yang memiliki pendidikan, pengalaman kerja, dan kompetensi sesuai dengan bidangnya masing-masing yang mana hal tersebut akan sangat mendukung performa manajemen organisasi keseluruhan. Di dalam era globalisasi saat ini kinerja pemerintah selalu menjadi perhatian masyarakat umum dengan stigma yang melekat yaitu sebagai pemilik kebijakan yang berkewajiban untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Kualitas layanan yang diberikan oleh pemerintah seringkali dipertanyakan oleh masyarakat yaitu terkait kesesuaian prosedur, keramahan, ketepatan, dan kecepatan layanan yang masih jauh dari harapan publik. Dikarenakan masih rendahnya pelayanan publik, buruknya pola pikir yang dimiliki oleh para birokrat, hal ini membuat etos kerja birokrat tersebut menjadi sangat rendah.

Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 pasal 70 menyatakan bahwa setiap pegawai aparatur sipil negara memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Kompetensi ini dimaksudkan untuk mendukung performa kinerja para aparatur sipil negara dalam menjalankan tugasnya. Pengembangan kompetensi dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, seminar, kursus, dan penataran dan harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang sebagai bahan referensi dalam merekomendasikan jabatan dan mengembangkan karier pegawai. Kompetensi menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 38 Tahun 2017 (peraturan menteri, 2017) dibedakan dalam tiga kategori, kompetensi yang pertama adalah uji kompetensi teknis untuk mengukur pengetahuan (wawasan), keterampilan, sikap, dan perilaku kerja yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang berkaitan khusus dengan bidang teknis jabatan atau keterampilan tertentu dari pegawai kementerian hukum dan hak asasi manusia. Kedua kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan

sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Ketiga kompetensi sosial kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berhubungan dengan masyarakat beragam dalam perihal agama, kaum serta adat, sikap, pengetahuan kebangsaan, etika, nilai-nilai, akhlak, emosi serta prinsip, yang wajib dipenuhi oleh tiap pemegang kedudukan untuk mendapatkan hasil kegiatan cocok dengan peran, tugas serta Jabatan.

BPSDM Hukum dan HAM sebagai salah satu unit eselon I memiliki tugas melaksanakan pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia dan memiliki fungsi untuk 1. Menyusun kebijakan teknis, program dan anggaran pengembangan sumber daya manusia. 2. Melaksanakan pengembangan sumber daya manusia. 3. Melaksanakan penilaian kompetensi 4. Memantau, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia 5. Melaksanakan administrasi BPSDM Hukum dan HAM. 6. Melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri. Tujuan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi agar dapat menuju ke arah yang lebih baik sehingga kompetensi ideal yang mendukung setiap pelaksanaan pekerjaan pegawai dapat tercapai.

Di dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai, BPSDM Hukum dan HAM melakukan janji kinerja dengan Menteri Hukum dan HAM yang terdapat pada kesepakatan kinerja serta menyatakan bahwa sasaran program tahun 2020 adalah 1. Berupaya untuk meningkatkan kompetensi aparatur Kementerian Hukum dan HAM dilihat dari hasil pegawai yang mengikuti uji kompetensi, seberapa banyak jumlah pegawai yang sudah mengikuti uji kompetensi. 2. Terpenuhinya kompetensi para pegawai di bidang imigrasi dan pemyarakatan, dalam hal ini untuk memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan khususnya bidang teknis keimigrasian dan pemyarakatan kepada para pegawai untuk mendukung tugas dan fungsinya sebagai aparatur sipil negara. Tingkat kinerja para aparatur sipil negara pada umumnya, yang sudah di dukung dengan tunjangan kinerja dan fasilitas yang cukup memadai apakah hal ini berbanding lurus dengan kinerja yang dihasilkan.

Dalam rangka mewujudkan SDM yang berkualitas dan profesional, BPSDM telah melakukan berbagai upaya untuk melakukan pengembangan kepada pegawai melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di berbagai bidang, baik yang dilakukan secara klasikal maupun menggunakan metode *e-learning*. Pengembangan SDM dalam rangka meningkatkan kemampuan SDM tersebut mencakup perencanaan pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan, *corporate university*, penilaian kompetensi dan sistem informasi sumber daya manusia berbasis kompetensi. Berdasarkan informasi dari pejabat analis kepegawaian, BPSDM melakukan program pengembangan bagi pegawai yang tertuang dalam rencana kegiatan anggaran antara lain: 1) Pembinaan mandiri pegawai dan jabatan fungsional, berupa diklat, workshop 2) Pembinaan mental, fisik dan disiplin pegawai 3) Pemetaan potensi dan kompetensi pegawai melalui metode *assessment center*.

Sudah menjadi fenomena umum bahwa hampir seluruh unsur pimpinan pemerintahan senantiasa meletakkan pengembangan SDM pada urutan teratas. Berikut ini merupakan permasalahan yang ada di BPSDM dilihat dari segi pengembangan pegawai yang dilakukan sampai dengan saat ini belum semua pegawai mendapatkan pengembangan kompetensi seperti diberikan pendidikan dan pelatihan yang rutin sesuai dengan hak pegawai yang harus mendapatkan pendidikan dan pelatihan selama 20 jam pelajaran setiap tahunnya, namun hal ini belum dapat dilaksanakan sepenuhnya. Hal ini bisa di lihat dari capaian kinerja BPSDM tahun 2020 yang dapat di lihat pada data di bawah ini:

Tabel 1. Indikator Kinerja BPSDM TA. 2020

No.	Sasaran Program	Indikator Kinerja	Target	Realisasi
1	Meningkatkan kompetensi Sumber daya Manusia di Bidang Hukum dan HAM	Prosentase penilaian hasil kompetensi yang ditindaklanjuti oleh pengguna	75%	81%
		Persentase ASN Kemenkumham yang mendapatkan pengembangan kompetensi	85%	70%
	Persentase alumni pelatihan yang sudah melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensi bidang tugasnya	85%	96%	

Data Laporan Tahunan BPSDM 2020

Sedangkan dari sisi penilaian kompetensi yang dimaksudkan untuk melihat bagaimana tingkat integritas, kerjasama, komunikasi, yang harus dimiliki oleh setiap pegawai, pada tahun 2020 baru dilakukan penilaian kompetensi terhadap 50

(lima puluh) (18,87%) pegawai BPSDM yang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti uji kompetensi dari total keseluruhan pegawai sebanyak 265 orang, dengan hasil penilaian sesuai dengan level yang menjadi standar level pegawai menurut Permenpan Nomor 38 tahun 2017 (peraturan menteri, 2017) yaitu di level 1 (bagi jabatan fungsional umum).hal ini perlu mendapatkan perhatian untuk diberikan penilaian kompetensi kepada para pegawai agar dapat memetakan kompetensi pegawai yang ada di BPSDM. Sehingga hal ini dapat memudahkan dalam penempatan pegawai berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai.

Fenomena lain adalah saat ini BPSDM belum berhasil mencapai wilayah bebas korupsi dan wilayah bersih bebas melayani dimana salah satu indikator penilaiannya adalah kinerja pegawai. Kinerja organisasi berhubungan dengan kinerja individu, dalam hal ini kinerja BPSDM keseluruhan berkaitan erat dengan hasil kinerja yang di capai oleh pegawai. Namun demikian adanya hasil yang berbeda di lihat dari capaian penilaian evaluasi BPSDM masih mendapatkan nilai BB (sangat baik) sedangkan dari hasil rekap pegawai BPSDM yang terdapat di bagian kepegawaian dapat dilihat dari nilai Penilaian Prestasi Kerja PNS (PPKP) mayoritas mendapatkan hasil nilai yang baik sebanyak 262 pegawai dengan prosentase 98,87%, kategori cukup baik 0%, dan kategori tidak baik 3 orang atau 1,13% hal ini dikarenakan pegawai yang kurang disiplin dalam menjalankan pekerjaannya maupun kurang tingkat kehadirannya sehingga mendapatkan penilaian kurang dari atasannya.

Diera disrupsi digital organisasi pemerintah dituntut untuk memiliki pegawai yang berkinerja dan memiliki profil sebagai smart ASN. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi menyatakan bahwa perlu di siapkan pegawai yang memiliki profile smart ASN untuk menghadapi era globalisasi dan tantangan dunia yang semakin kompleks. Profil Smart ASN meliputi integritas, penguasaan berbagai macam bahasa asing, memiliki jiwa patriotisme, menguasai informatika dan teknologi, mengedepankan sikap profesionalisme, berwawasan global, memiliki jiwa melayani (*hospitality*), mampu bersikap wirausaha (*entrepreneurship*), dan menjalin relasi agar memiliki jaringan luas. Dengan hal ini maka pemerintah akan mendapatkan digital

talent dan digital leader (Setiawan,2020). Sampai dengan penulisan ini di BPSDM belum pernah melakukan kajian tentang profile ASN khususnya bagi pegawai. Profile ASN yang digunakan sekarang mengacu pada Permenpan nomor 38 tahun 2017, seperti yang sudah dijelaskan di atas. Profil smart ASN meliputi kompetensi teknis, manajerial dan sosio kultural. Namun di BPSDM belum pernah menyelenggarakan assessment untuk kompetensi teknis karena kompetensi teknis dilakukan oleh instansi pembina, sedangkan yang di lakukan oleh BPSDM adalah uji kompetensi manajerial dan sosio kultural. Dengan demikian penambahan output penelitian berupa profil smart ASN menjadi hal baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya.

Profil pegawai di BPSDM saat ini hanya berupa profil data pegawai dan masa kerja, berikut ini adalah data pegawai BPSDM dengan jumlah total pegawai sebanyak 265 orang dengan masa kerja lebih banyak di atas sepuluh tahun masa kerja. Data ini di dasarkan pada banyaknya jumlah pegawai yang memiliki lama waktu bekerja diatas 10 tahun sebanyak 197 orang (74,34) hal ini dikarenakan kebanyakan pegawai banyak merintis kerja dari usia muda atau lulus dari kuliah dan bekerja sebagai PNS, sedangkan jumlah pegawai yang memiliki lama waktu bekerja 5 sd 10 tahun terdapat 31 orang (11,37%) dan pegawai yang merintis karier antara 0 sd 5 tahun sebanyak 37 orang (13,96%) hal ini dikarenakan adanya penambahan pegawai baru melalui penerimaan calon pegawai negeri sipil yang direkrut oleh Kementerian dan disalurkan ke unit eselon I sebagai salah satu upaya untuk memberikan dukungan pegawai di BPSDM. Hal ini bertujuan dalam satunya untuk menyeimbangkan jumlah pegawai yang baru dengan pegawai yang berpengalaman.

Selain itu ukuran kinerja yang digunakan masih sangat terbatas misalnya di lihat dari jumlah pegawai yang terkena potongan tunjangan kinerja di tahun 2020 masih banyak dikarenakan antara lain terlambat masuk, pulang cepat sebelum waktunya, tidak melakukan absen, tidak mengisi jurnal harian pegawai yang berisi rincian kegiatan pegawai sehari-hari, berikut ini adalah data pegawai yang mendapatkan potongan tunjangan kinerja:

Tabel 2. Potongan Tunjangan Kinerja Periode Januari sd Desember 2020

No	Bulan	Jumlah Pegawai
1	Januari - Februari	106
2	Februari - Maret	123
3	Maret - April	138
4	April - Mei	147
5	Mei - juni	132
6	Juni - Juli	155
7	Juli - Agustus	123
8	Agustus - September	128
9	September - Oktober	117
10	Oktober – November	105
11	November - Desember	89
12	Desember - Januari	0 (diputihkan)

Data Kepegawaian

Berdasarkan hal tersebut diatas dapat dilihat bahwa masih rendahnya tingkat disiplin pegawai dan kurang optimalnya pegawai dalam mentaati aturan dan ketetapan yang diterapkan oleh BPSDM.

Literatur terdahulu telah sering membahas tentang permasalahan kinerja pegawai, dengan hasil temuan menunjukkan adanya faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kinerja seperti pengalaman kerja, kompetensi dan pengembangan sumber daya manusia. Lebih lanjut penelitian diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Andi Prayogi, dkk. (2019) bahwa kinerja dipengaruhi oleh kompetensi, selaras dengan pendapat yang disampaikan oleh Andika Dwi K. dkk (2017) dalam penelitian yang dilakukannya bahwa kinerja di pengaruhi oleh pengalaman kerja secara signifikan, Adapun telaahan atau penelitian yang dilakukan oleh Anselmus Dimbau dkk (2021) menghasilkan kesimpulan bahwa kinerja organisasi di pengaruhi oleh pengembangan SDM.

Pengembangan sumber daya manusia selaku salah satu usaha untuk tingkatkan karyawan dalam memahami keahlian teknis, abstrak, konseptual serta moral pegawai yang sesuai dengan keinginan profesi atau kedudukan melalui pembelajaran serta bimbingan. Pembelajaran sendiri berkaitan dengan peningkatan wawasan berdasarkan uraian ataupun penjelasan yang disesuaikan dengan perkembangan yang berubah secara global. Sebaliknya bimbingan merupakan sesuatu usaha peningkatan wawasan serta kemampuan seseorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan khusus. Seperti penelitian yang dilakukan Frank Nana Kweku Otoo dkk. (Otoo et al., 2019) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa beberapa praktek *human resources*

development mempengaruhi kinerja organisasi. Adapun telahaan atau penelitian yang dilakukan oleh (Karo-Karo & Tamami, 2016) menghasilkan kesimpulan bahwa faktor pengembangan SDM dengan cara parsial tidak mempengaruhi bermakna kepada kemampuan karyawan, hingga disimpulkan jika faktor pengembangan SDM tidak mempengaruhi terhadap kemampuan karyawan. Perihal ini berarti semakin tidak bagus pengembangan SDM di industri hingga akan mengurangi kemampuan karyawan Rumah Sakit BP. Batam.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah kompetensi. Sampai dengan saat ini masih terdapat beberapa lembaga pemerintah yang memiliki pegawai dengan kompetensi yang belum memadai. Berdasarkan dari fakta yang di temukan masih kurang optimalnya daya saing pegawai serta sulitnya mengukur kemampuan pegawai. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Gabriela Kolibáčová (Kolibáčová, 2014) dengah pernyataan bahwa tidak terdapat keterkaitan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Kompetensi pegawai juga merupakan faktor penunjang dalam peningkatan kinerja suatu instansi, organisasi, dan perusahaan yang dibuktikan oleh pernyataan (Shet et al., 2019). Adapun penelitian yang dilakukan oleh (Zaim.H., Yaşar.F.Mehmet, 2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kompetensi dan kinerja individu berdasarkan instrumen survei yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan kompetensi karyawan dan kinerja pada perusahaan sektor jasa di Turki dengan metode pengembangan kompetensi generik dan pengembangan kompetensi khusus organisasi.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Frank Nana Kweku Otoo, dkk. (Ghana, 2019) dan Sentosa Karo-Karo dan Sastra Tamam (2016) ada ketidak konsistenan yang terjadi seperti pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja yang dilakukan terdapat perbedaan hasil. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kolibáčová, 2014) dan (Zaim.H., Yaşar.F.Mehmet, 2013) yang meneliti hubungan kompetensi terhadap kinerja juga terdapat perbedaan pada hasil penelitiannya. Hal inilah yang mendasari penulis untuk melakukan penelitian apakah di BPSDM Hukum dan HAM pada pelaksanaan penelitian ini akan mendapatkan hasil yang termasuk signifikan atau tidak signifikan.

Berdasarkan fenomena dan *gap research* diatas terdapat pemahaman mengenai bagaimana pengaruh pengalaman kerja, dan kompetensi terhadap kinerja dengan intervening pengembangan sumber daya manusia, khususnya pada organisasi pemerintah dimana masih belum ideal dan belum sesuai dengan yang diharapkan. Penelitian ini dibuat dengan tujuan untuk menjelaskan bagaimana hubungan-hubungan antara variable-variabel tersebut. Sehingga penulis tertarik untuk meneliti “pengaruh pengalaman kerja, kompetensi terhadap kinerja melalui pengembangan sumber daya manusia di BPSDM Hukum dan HAM”.

1.2 Rumusan Masalah

Fokus permasalahan penelitian ini adalah pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di BPSDM. Kinerja di pengaruhi banyak faktor penelitian ini akan melihat bagaimana pengaruh pengalaman kerja dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja, selanjutnya akan dilihat bagaimana faktor kompetensi memediasi hubungan antara pengalaman kerja dan pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja, dan hubungan antara kompetensi dengan kinerja.

1. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BPSDM?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BPSDM?
3. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap pengembangan SDM di BPSDM?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan SDM di BPSDM?
5. Apakah pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BPSDM?

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja pegawai di BPSDM Hukum dan HAM dengan menguji, membuktikan dan menganalisis serta menarik kesimpulan atas hal-hal sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja melalui pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai.
4. Menganalisis pengaruh kompetensi melalui pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai.
5. Menganalisis pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Terdapat manfaat yang didapat dari hasil penelitian yang dilakukan dapat memberikan faedah untuk berbagai pihak sebagaimana dibawah ini:

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis/akademisi penelitian ini berkontribusi pada literatur tentang manajemen sumber daya manusia khususnya kinerja pegawai dengan melihat keterkaitan faktor-faktor pengalaman kerja, kompetensi, pengembangan sumber daya manusia.

2. Manfaat praktis

- a. Masukan bagi instansi BPSDM Hukum dan HAM dalam menyusun startegi kinerja pegawai dengan memperhatikan faktor pengalaman kerja, kompetensi dan pengembangan sumber daya manusia.
- b. Bagi Instansi lain, dalam hal tersebut dapat dipergunakan sebagai salah satu referensi atau rujukan dalam menerapkan manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan startegi peningkatan kinerja pegawai dengan memperhatikan faktor pengalaman kerja, kompetensi dan pengembangan sumber daya manusia.
- c. Bagi Penelitian selanjutnya, dalam hal ini dapat digunakan sebagai dasar bagi peneliti yang tertarik dengan topik kinerja pegawai dengan memperhatikan faktor pengalaman kerja, kompetensi dan pengembangan sumber daya manusia.