

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam membangun pertahanan Negara yang kuat suatu Negara perlu memiliki strategi pertahanan yang dirancang untuk mampu menjawab tantangan di era globalisasi yang penuh dengan daya saing dan kompetisi, serta juga harus mampu beradaptasi sesuai dengan kondisi dan situasi jaman yang senantiasa berkembang dengan cepat dan kompleks. (Buku Putih Pertahanan, 2015). Dalam lingkungan global yang diwarnai dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin cepat, gejolak perekonomian, sosial budaya, politik serta keamanan. memerlukan sumber daya manusia yang memadai, berkualitas, memahami seluk beluk strategi pertahanan serta berdedikasi tinggi, sehingga mampu sebagai pengawak dan mampu berkontribusi dalam penyusunan dan pengimplementasian kebijakan strategi pertahanan. Sumber daya manusia sebagai penentu utama dalam keberhasilan organisasi yang salah satunya ditandai dengan produktifitas yang tinggi, perlu adanya pengelolaan yang benar dalam sistem manajemen sumber daya manusia. Permasalahan akan timbul jika terjadi ketidakfungsian suatu sistem dengan benar baik itu dalam pengelolaan, manajemen ataupun pelaku sistem yaitu sumber daya manusianya.

Menurut Sedarmayanti (2013, hlm. 327) Reformasi birokrasi yang dicanangkan pemerintah untuk menuju *Good Governance* terdapat empat bidang pemberdayaan aparatur negara yang mengalami proses reformasi dalam rangka mencapai peningkatan kualitas kinerja aparat pemerintah antara lain; penataan kelembagaan dan penyederhanaan ketatalaksanaan, peningkatan kapasitas sumber daya aparatur, pencegahan dan pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme serta pengembangan pelayanan prima (Sedarmayanti, 2013, hlm. 321). Dari empat bidang yang mengalami reformasi birokrasi perlu adanya perbaikan beberapa elemen yang salah satunya adalah Kebijakan sumber daya aparatur Negara dalam hal ini termasuk di dalamnya Pegawai Negeri Sipil. Untuk menuju pencapaian tujuan reformasi birokrasi tersebut, sumber daya manusia adalah pelaku utama sehingga perlu adanya pengelolaan yang benar terhadap sumber daya manusia,

dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) terkait akuntabilitas kinerja 77 kementerian dan lembaga, Kementerian Pertahanan (Kemhan) berada di peringkat 42 dengan nilai 65,14B. Ada beberapa yang menjadi indikator dalam penilaian akuntabilitas, yaitu penerapan program kerja, dokumentasi target tujuan, dan pencapaian organisasi. MenPANRB menerangkan penilaian akuntabilitas ini diikuti oleh 77 kementerian/lembaga. Kementerian/Lembaga ini dinilai dari sejak awal 2015. (Hardani Triyoga – detik News, Senin 04 Jan 2016, 12:12 WIB). Penilaian ini dilakukan secara rutin setiap tahun. Namun, baru tahun ini diumumkan secara terbuka.

Gambar 1 Grafik Pencapaian Program Kerja



Sedangkan ditinjau dari pencapaian program kerja Ditjen Strahan Kemhan yang juga capaian produktivitas mulai tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 terjadi perubahan yang tidak signifikan, tahun 2013 : 97, 99%, tahun 2014: 98, 96%, tahun 2015: 97,40%. Tergambar bahwa mulai tahun 2013 ke tahun 2014 terjadi kenaikan sebesar 0, 97% dan dari tahun 2014 ke tahun 2015 terjadi penurunan 1,56%. Penurunan pencapaian program kerja tersebut merupakan gambaran adanya penurunan kinerja organisasi sekaligus juga merupakan cerminan kurang maksimalnya produktivitas pegawai.

Kondisi penurunan produktivitas kinerja organisasi bisa disebabkan dari beberapa faktor antara lain: unsur tenaga manusianya yaitu pegawai, kurang jelasnya tujuan organisasi, kurangnya dukungan peralatan, faktor kepemimpinan organisasi, budaya organisasi, dan juga pengaruh dari kebijakan pemerintah serta faktor lainnya. Sedangkan dari faktor pegawai bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: pemahaman terhadap tugas yang harus dilaksanakan, kemampuan pegawai dalam menyelesaikan suatu tugas pekerjaan, kebutuhan pengetahuan dan keterampilan yang tidak didukung pendidikan dan pelatihan, kurang tepatnya penempatan pegawai pada jabatan tertentu dihadapkan dengan kualifikasi dan persyaratan dalam jabatan tertentu, kurang terpenuhinya kompetensi pegawai dihadapkan dengan kompetensi jabatan yang harus dipenuhi, kurangnya motivasi pegawai dalam bekerja, kurangnya kedisiplinan pegawai, faktor kondisi pegawai dan faktor lainnya.

Kondisi di atas mengisyaratkan bahwa Ditjen Strahan Kemhan perlu terus menerus berupaya untuk meningkatkan produktivitas hingga mendekati 100% terutama dengan pembinaan dan pengelolaan terhadap sumber daya manusianya sebagai unsur terpenting dalam penggerak organisasi melalui pengembangan kemampuan dengan pendidikan dan pelatihan, peningkatan kompetensi pegawai, penempatan pegawai yang tepat terhadap jabatan yang tepat melalui sistem manajemen SDM yang benar.

Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan merupakan salah satu unsur pelaksana tugas dan fungsi dalam bidang kebijakan pertahanan, Ditjen Strahan Kemhan mempunyai tugas pokok merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara. Dalam melaksanakan tugas Ditjen Strahan menyelenggarakan fungsi: perumusan kebijakan Kementerian di bidang strategi pertahanan negara; pelaksanaan kebijakan Kementerian di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara meliputi perumusan kebijakan strategis, pengerahan komponen pertahanan, analisa lingkungan strategis, kerjasama internasional, wilayah pertahanan dan hukum strategi pertahanan; penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara; pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang

penyelenggaraan strategi pertahanan negara; dan pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) Ditjen Strahan Kemhan merupakan unsur utama aparatur negara yang diangkat melalui prosedur pengangkatan untuk menduduki jabatan tertentu yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan bertugas sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai pegawai pemerintah dalam bidang pertahanan Negara. Menurut Sedarmayanti (2013: hlm. 30). SDM merupakan kompetensi inti yang mempunyai nilai strategis dari suatu organisasi yang harus dijaga dan dikembangkan profesionalitasnya, maka sesuai dengan posisi dan kedudukan jabatannya, sudah selayaknyalah PNS dibina dan dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan persyaratan kompetensi jabatannya, serta diberikan pengalaman penugasan agar dapat bekerja dengan optimal, efektif dan efisien sehingga dapat memberikan kontribusi kompetitif dengan menghasilkan produktivitas yang maksimal, sesuai dengan tujuan organisasi terkait kebijakan pemerintah bidang pertahanan negara.

Produktivitas PNS dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting karena akan berdampak terhadap hasil kinerja organisasi. Pekerjaan yang tidak sesuai dengan kompetensinya akan menimbulkan kesulitan dan kurangnya pemahaman serta kurang minatnya dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga menimbulkan dampak pada tingkat produktivitas. Beban kerja masih belum merata diantara PNS dikarenakan tingkat kemampuan yang kurang memadai untuk melaksanakan pekerjaan dalam jabatan yang dipegang. Hal tersebut perlu adanya pembenahan dan pengelolaan yang baik terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia agar produktivitas meningkat dan kinerja organisasi optimal.

Salah satu indikator yang mempengaruhi dalam upaya meningkatkan produktivitas yang efektif dan efisien adalah pendidikan dan pelatihan pegawai, kompetensi yang dimiliki pegawai, dan penempatan personel yang tepat di posisi jabatan yang sesuai kualifikasinya. Tingkat dan jenis Pendidikan dan Pelatihan merupakan salah satu persyaratan sebagai Pegawai Negeri Sipil dan merupakan unsur penting agar dapat melaksanakan tugas dengan optimal. Pendidikan dan latihan juga sebagai sarana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan

dalam bidang tugasnya agar kemampuan, perilaku dan sikap mental, dan disiplin PNS dalam melaksanakan pekerjaan bisa berdampak pada meningkatnya produktivitas PNS.

Namun masih terdapat suatu kesenjangan pengetahuan dan keterampilan serta perilaku dalam pelaksanaan tugas yang dikarenakan tidak adanya kesesuaian latar belakang pendidikan dengan tugas yang diembannya. Untuk mengisi kesenjangan tersebut banyak kesempatan terbuka bagi PNS namun pada umumnya enggan untuk mengambil kesempatan tersebut. Selain itu adanya kekurangan persyaratan yang harus dipenuhi sehingga PNS tidak bisa mengikuti pendidikan yang disediakan.

Kompetensi merupakan karakteristik mendasar dan kunci penentu yang dimiliki individu yang dapat mempengaruhi secara langsung ataupun diprediksi dapat berkinerja luar biasa dalam segala kesempatan dan situasi (Sedarmayanti 2013; hlm 126 dari Mc. Clelland). Dalam menduduki suatu jabatan, kompetensi SDM yang mencakup faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, *soft skills* dan *hardskills* mempunyai arti penting dalam penilaian, sehingga merupakan syarat yang harus dipenuhi oleh PNS agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan maksimal sesuai tugas dan fungsinya. Sesuai dengan model konseptual kompetensi PNS harus memiliki pengetahuan, keterampilan dan kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan. Kompetensi dalam situasi kolektif dalam hal ini dimiliki oleh kelompok individu/SDM sebagai kunci penentu keberhasilan organisasi. Dalam kenyataan masih terjadi kurang terpenuhinya kompetensi PNS atau terdapat adanya *competency gap* antara kompetensi yang dimiliki PNS dan kompetensi jabatan serta pekerjaan yang harus diembannya. Sehingga untuk melaksanakan pekerjaan masih perlu bantuan dari rekan sekerjanya yang berakibat menambah beban kerja rekan kerja, atasan dan bawahannya. Hal tersebut perlu adanya pengelolaan yang tepat bagi PNS untuk mengisi *competency gap* tersebut.

Penempatan jabatan merupakan penempatan pegawai dalam satu jabatan sebagai pelaksana pekerjaan, melalui seleksi dan berbagai penilaian sehingga terpilih personel yang sesuai dengan persyaratan, peraturan dan mekanisme untuk menduduki jabatan tertentu baik struktural, fungsional maupun staf. Penempatan

personel dalam jabatan tidak hanya karena harus mengisi alokasi jabatan dalam organisasi ataupun personel tersebut telah memiliki syarat pangkat dan golongan, namun harus dipenuhi persyaratan lainnya. Ketepatan pemilihan personel untuk menduduki jabatan tertentu merupakan kegiatan dan proses yang sangat penting yang dilaksanakan oleh Pembina personel maupun pengelola manajemen SDM, agar personel tersebut mampu melaksanakan tugas pekerjaan dan fungsinya mendukung tugas pokok organisasi secara maksimal. Namun ketepatan pemilihan personel tersebut tidak sesederhana proses dan mekanisme yang telah ditentukan karena terbentur adanya ketersediaan personel yang ada dan dampak dari reformasi birokrasi disegala bidang baik kelembagaan serta personel, yang dalam kenyataan satu sisi organisasi yang satu mengalami pemekaran dan organisasi yang lain mengalami penyempitan dikaitkan dengan tugas dan fungsi organisasi, sedang personel yang tersedia terdiri dari berbagai macam kualifikasi, yang belum tentu sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan, yang pada akhirnya personel yang masih belum mendapatkan jabatan ditempatkan pada jabatan yang kurang sesuai dengan kualifikasinya. Sehingga hal tersebut akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas personel tersebut dan kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian di atas penulis mengamati bahwa produktivitas PNS pada Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Kemhan yang tercermin dari pencapaian kinerja organisasi cukup memadai, namun untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih maksimal masih perlu ditingkatkan produktivitas PNS. Maka penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian dalam bentuk Tesis tentang **“Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi Jabatan dan Penempatan Jabatan terhadap Produktivitas Pegawai Negeri Sipil Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Kemhan”**.

I.2 Pembatasan Masalah

Berdasarkan masalah yang terpapar di atas diperoleh gambaran dimensi permasalahan di Ditjen Strahan Kemhan. Namun, menyadari adanya keterbatasan waktu dan kemampuan, maka penulis memandang perlu memberi batasan masalah secara jelas dan terfokus. Selanjutnya masalah yang menjadi objek penelitian dibatasi hanya pada pengaruh pendidikan dan pelatihan, kompetensi jabatan dan penempatan jabatan terhadap produktivitas Pegawai Negeri Sipil Direktorat

Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan. Adapun penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasar pada latar belakang masalah serta 3 faktor pembatasan pengaruh terhadap produktivitas, penulis merumuskan beberapa masalah yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas PNS di Ditjen Strahan Kemhan secara langsung?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas PNS di Ditjen Strahan Kemhan secara langsung?
3. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap penempatan jabatan PNS di Ditjen Strahan Kemhan secara langsung?
4. Apakah kompetensi jabatan berpengaruh terhadap penempatan jabatan PNS di Ditjen Strahan Kemhan secara langsung?
5. Apakah penempatan jabatan berpengaruh terhadap produktivitas PNS di Ditjen Strahan Kemhan secara langsung?

I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.

1.4.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara variable bebas dengan variabel terikat dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh langsung pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas PNS di Ditjen Strahan Kemhan.
2. Menguji pengaruh langsung kompetensi jabatan terhadap produktivitas PNS di Ditjen Strahan Kemhan.
3. Menguji pengaruh langsung pendidikan dan pelatihan terhadap penempatan jabatan PNS di Ditjen Strahan Kemhan
4. Menguji pengaruh langsung kompetensi jabatan terhadap penempatan jabatan PNS di Ditjen Strahan Kemhan
5. Menguji pengaruh langsung penempatan jabatan terhadap produktivitas Pegawai Negeri Sipil di Ditjen Strahan Kemhan.

1.4.2 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis:

- 1) Memberikan wawasan baru dan masukan bagi pembaca khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan, kompetensi, dan penempatan jabatan terhadap produktivitas kerja Ditjen Strahan Kemhan.
- 2) Menjadi sumber informasi dan tambahan referensi bagi almamater atau peneliti lain yang memerlukan bahan tambahan sebagai perbandingan untuk membantu dalam mengadakan penelitian selanjutnya dengan variabel yang lebih luas dan permasalahan yang lebih kompleks.

b. Manfaat Praktis

- 1) Diharapkan hasil penelitian sebagai bahan masukan kepada pimpinan Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan terkait dengan peningkatan produktivitas PNS Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan.
- 2) Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya hasil penelitian dan bahan referensi bagi program Pascasarjana Universitas pembangunan, "Veteran" Jakarta, khususnya konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.