

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Rendahnya produktivitas di Indonesia, terutama pada sektor tenaga kerja telah menjadi isu nasional. Sementara persaingan industri juga semakin tidak dapat dielakkan. Untuk menghadapi tantangan tersebut, maka usaha peningkatan produktivitas merupakan salah satu prioritas yang harus segera dilaksanakan, (Prajitiasari, 2012, p. 2). Dalam penelitian (Sulaeman, 2014) menyatakan bahwa permasalahan awal yang ditemukan dalam survei pendahuluan mengenai produktivitas usaha skala mikro kecil dan menengah (UMKM) di Kabupaten Subang adalah menurunnya produksi mebel ukir di Kabupaten Subang yang disebabkan terbatasnya kemampuan sumber daya manusia dan juga minimnya pengalaman kerja yang dimiliki oleh para pekerjanya. Produktivitas adalah alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan suatu kegiatan atau usaha, (Sudiastawan, 2016, p. 2). Begitu juga dengan instansi penelitian dan pengembangan (litbang) dalam hal ini Dinas Penelitian dan Pengembangan TNI Angkatan Laut (Dislitbangal) dimana produktivitas pegawai berdampak dalam menghasilkan produk-produk Litbang.

Lembaga litbang di Indonesia masih belum positif, terutama karena dianggap belum mampu memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan terhadap upaya meningkatkan kesejahteraan rakyat dan memajukan peradaban bangsa, sebagaimana yang diamanahkan konstitusi Undang-Undang Dasar 1945, pasal 31 ayat (5), terkait dengan isu yang fundamental, yakni orientasi riset yang dilakukan di sebagian besar lembaga litbang pemerintah (baik di lingkungan perguruan tinggi maupun pada kementerian atau lembaga pemerintah non-kementerian) belum terfokus pada upaya memberikan kontribusi nyata terhadap upaya memenuhi kebutuhan atau menyediakan solusi bagi persoalan yang dihadapi masyarakat, pemerintah, atau dunia usaha. Disinyalir, banyak kegiatan riset yang dilakukan masih berupa '*academic exercise*' dan belum secara sensitif merespon realita yang dihadapi, (Lakitan, 2014, p. 1).

Permasalahan produktivitas pun terjadi pada tenaga kerja Indonesia pada umumnya, dimana berdasarkan data yang dihimpun *Asian Productivity Organization* (APO) pada 2014, tingkat produktivitas pekerja Indonesia berada pada nilai sekitar US\$ 23 ribu terhadap total PDB per tahun. Angka ini melebihi Cina yang hanya mencapai US\$ 21 ribu. Meski demikian, Indonesia masih tertinggal dari Thailand dan Malaysia yang masing-masing US\$ 24,9 ribu dan US\$ 54,9 ribu. Bahkan sangat jauh dari angka produktivitas yang dicapai Singapura di posisi pertama yaitu US\$ 125,4 ribu.

Dalam laporan rapat kerja teknis Dislitbangal (Rakernis Litbang) pada Januari 2017 disampaikan bahwa secara umum produktivitas kerja peneliti di Dislitbangal belum optimal. Ini dilihat dari kuantitas dan kualitas hasil produk litbang yang dihasilkan kurun waktu 10 tahun terakhir produk litbang yang dihasilkan yang terdiri dari produk materiil dan non materiil belum banyak yang dijadikan bahan kebijakan pimpinan TNI AL, selain itu baru beberapa *prototype* hasil litbang yang digunakan oleh pengguna. Produk litbang yang dihasilkan juga masih sebatas *prototype* dan belum ada yang diproduksi massal. Kegiatan litbang yang dilaksanakan kegiatan litbang kelompok dan sebagian dilaksanakan bersama dengan mitra (terutama litbang material) disebabkan sarana prasarana seperti laboratorium yang ada belum sepenuhnya mendukung kegiatan litbang yang dilaksanakan, bahan baku untuk kegiatan litbang yang belum tersedia dan kualitas pegawai yang masih terbatas.

Berdasarkan pengamatan peneliti beberapa faktor yang menyebabkan belum optimalnya produktivitas pegawai di Dislitbangal adalah kurangnya pendidikan dan pelatihan yang mendukung profesi peneliti pegawai yang berdinasi di Dislitbangal, kurangnya kompetensi pegawai di bidang penelitian, pengalaman kerja yang kurang dibidang Litbang, belum jelasnya pengembangan karir para pegawai di Dislitbangal.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai seyogyanya pendidikan dan pelatihan pegawai diperhatikan. Pendidikan dan pelatihan adalah sebuah proses untuk menambah pengetahuan dan keahlian bagi pegawai, (Prajitiasari, 2012, p. 3). Dengan diberikannya kesempatan untuk mengikuti program-program pendidikan dan pelatihan baik yang dilaksanakan di lingkungan TNI, perguruan

tinggi maupun instansi pemerintah lainnya (kursus penelitian) akan menambah pengetahuan dan ketrampilan pegawai karena ilmu pengetahuan selalu berubah dan berkembang dari masa ke masa mengikuti tuntutan perkembangan dari hasil penemuan serta penelitian sehingga apabila ada hasil penemuan tersebut dihasilkan teknologi yang baru maka pegawai dapat mengoperasikan dan menguasai hasil penemuan teknologi tersebut dengan baik.

Berdasarkan data pendidikan personel Dislitbangal diketahui bahwa pegawai yang telah mengikuti diklat dibidang litbang masih sangat minim, hal ini karena kurangnya perhatian dan prioritas dari instansi pusat terhadap satker litbang, pegawai Litbang yang seyogyanya diprioritaskan untuk mengikuti Diklat litbang seperti Susjemen Litbang Han Tk.Muda dan Susjemen Litbang Han Tk.I malah tidak mendapatkan prioritas sebaliknya pegawai dari Satker lain yang tidak berhubungan dengan litbang yang diprioritaskan. Adapun masih banyak pegawai yang menganggap bahwa setelah mengikuti diklat ternyata tidak selalu berdampak kepada jabatan atau pengembangan karir mereka. Sedangkan untuk meningkatkan produktivitas pegawai sehingga menghasilkan produk-produk litbang yang berkualitas dibutuhkan pegawai yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan dengan mengikuti program-program pendidikan dan pelatihan baik yang dilaksanakan oleh TNI, perguruan tinggi maupun instansi pemerintah lainnya, dengan harapan personel yang berdinamika di kesatuan litbang dapat menyelenggarakan kegiatan penelitian sesuai dengan kebijakan pimpinan dengan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan akan menambah kecakapan dan kehandalan (profesionalisme) karyawan sehingga pada akhirnya nanti akan berpengaruh pada pengembangan karir dan berdampak pada produktivitas kerja. Dalam penelitian (Prajitiasari, 2012, p. 4) menyatakan: "pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam kuantitas maupun kualitas. Kecakapan yang lebih tinggi dapat meningkatkan hasil dan dapat menghasilkan kualitas yang baik".

Pengembangan karir pegawai dan kompetensi pegawai mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas. Tingkat produktivitas kerja akan mempengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Karena dalam pembinaan kepegawaian diperlukan penempatan

pegawai sesuai kompetensi, adanya jaminan karir dan ukuran produktivitas kerja yang terukur, (Bahri, 2016, p. 51). Berdasarkan pengamatan peneliti kompetensi juga mempengaruhi produktivitas kerja pegawai Dislitbangal. Kompetensi dapat dimaknai sebagai kemampuan untuk mengerjakan sesuatu. Kompetensi peneliti dalam konteks Dislitbangal maupun lembaga terkait aspek yang mempengaruhi antara lain aspek yang berhubungan dengan motivasi kerja peneliti untuk dapat secara intensif dan konsisten melakukan penelitian dan pengembangan. Karena kegiatan penelitian yang dilakukan saat ini secara rutinitas yang telah diprogramkan serta minimnya karya cipta maupun karya ilmiah yang dihasilkan dibidang penelitian. Kegiatan-kegiatan ilmiah seperti menulis di berbagai media publikasi baik nasional maupun internasional, membuat karya cipta maupun sebagai narasumber di berbagai kesempatan terkait isu-isu fenomena termasuk isu sosial di masyarakat masih kurang.

Sedangkan masalah kompetensi tenaga peneliti di Dislitbangal berdasarkan tabel jenis dan jumlah peneliti yang mengikuti pendidikan dan latihan masih kurang memadai. Hal ini disebabkan minimnya personel yang mengikuti pendidikan dan kursus-kursus dilingkup penelitian seperti yang diatur melalui akreditasi melalui mekanisme akreditasi tenaga peneliti yang dikoordinir oleh Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI).

Tabel 1. Jenis Pendidikan dan pelatihan dan Jumlah Personel yang mengikuti Pendidikan dan Latihan

Jenis Pendidikan dan Latihan	Jumlah Personel		Total
	TNI	PNS	
Diklat Kualifikasi Peneliti LIPI	-	2	2
Pendidikan Formal S2	24	2	26
Pendidikan Formal S1	40	24	44
Susjemen Litbang Han Tk.Muda	6	-	6
Susjemen Litbang Han Tk.1	12	4	16

Sumber: Data Pendidikan Personel Dislitbangal 1 April 2017

Berdasarkan data pendidikan personel Dislitbangal 1 April 2017 diketahui bahwa dari 323 orang (216 TNI, 107 PNS) , yang memiliki kualifikasi peneliti dari LIPI baru 2 orang (Peneliti muda) yang semuanya adalah PNS. Untuk pendidikan formal belum ada yang memiliki pendidikan Strata-3, 26 orang strata-2 (24 TNI dan 2 PNS), 64 orang strata 1 (40 TNI dan 24 PNS). Untuk peningkatan pengetahuan dan ketrampilan tentang litbang ada beberapa orang

yang telah mengikuti kursus dan pelatihan di bidang litbang yaitu 6 orang Susjemen Litbang Han tingkat muda, dan 16 orang Susjemen Litbang Han tingkat pertama (12 TNI dan 4 PNS). Dengan perbandingan data tersebut maka pola diklat seyogyanya ditingkatkan sehingga kompetensi sebagai pegawai litbang lebih optimal lagi. Dengan kompetensi yang baik maka akan mempermudah instansi untuk menentukan arah jabatan dalam pengembangan karir pegawai. Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha menghilangkan terjadinya kesenjangan antara unsur-unsur yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja dengan unsur-unsur yang dikehendaki organisasi. Diklat sesungguhnya adalah tanggung jawab bersama antara pegawai dengan organisasi. Pegawai berkewajiban merancang dan mengikuti diklat untuk mengembangkan kemampuannya sehingga terbuka lebar karir yang lebih baik kedepannya. Sementara itu, organisasi juga sangat berkepentingan menyelenggarakan diklat bagi pegawainya, agar mereka dapat bekerja dengan profesional, bersemangat dan berdedikasi tinggi sehingga dapat mengoptimalkan produktivitas kerja pegawainya.

Faktor yang juga turut mempengaruhi produktivitas adalah pengalaman kerja (Itafia, 2014, p. 2). Masa kerja atau riwayat penugasan dapat menjadi acuan pengalaman kerja yang dimiliki seorang pegawai, semakin lama masa kerja yang dimiliki seorang pegawai maka akan semakin kaya pengalaman kerja yang dimilikinya. Semakin sering seseorang mengulangi suatu pekerjaan maka semakin bertambah kecakapan dan pengetahuannya terhadap pekerjaan, sehingga akan memberikan kontribusi terhadap tugas-tugas dan fungsinya sebagai pegawai dan tentunya berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai tersebut.

Pengalaman kerja juga berpengaruh terhadap pengembangan karir seorang pegawai (Adnyani, 2013). Pengalaman kerja merupakan salah satu persyaratan yang harus dipertimbangkan oleh pimpinan untuk dapat menduduki suatu jabatan yang kosong, karena masa kerja merupakan suatu penilaian khusus untuk dapat dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi. Apalagi penempatan jabatan dalam instansi Litbang hendaknya pegawai yang akan dipromosikan harus memiliki riwayat penugasan dalam bidang litbang karena dengan riwayat penugasan atau pengalaman kerja yang cukup di

bidang litbang akan memberikan kecakapan kepada pegawai tersebut dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga akan berdampak baik pada produktivitas kerja.

Berdasarkan pengamatan peneliti terlalu cepatnya rotasi jabatan juga merupakan salah satu masalah sehingga pengalaman kerja seorang pegawai yang berprofesi peneliti masih dirasa kurang ini juga berkaitan dengan pengembangan karir untuk mendukung pelaksanaan suatu kegiatan penelitian karena suatu penelitian pasti membutuhkan waktu yang tidak singkat namun di TNI AL sendiri mutasi dan rotasi jabatan adalah suatu keharusan.

Faktor pengembangan karir juga berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas pegawai (Bahri, 2016). Pengembangan karir mendukung dan menciptakan efektifitas kerja individu, kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuannya serta mampu meningkatkan motivasi dan persaingan yang kompetitif bagi setiap pegawai dalam bekerja sesuai tuntutan organisasi. Dengan kompetensi yang baik dan motivasi yang tinggi serta pengembangan karir yang jelas pada setiap tenaga peneliti, maka secara langsung akan meningkatkan produktivitas pegawai.

Pengembangan karir yang baik dan terarah akan memotivasi pegawai dalam bekerja. Faktor utama yang menentukan pengembangan karir pegawai adalah individu pegawai itu sendiri berdasarkan kinerja yang didapatkan melalui pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, kompetensi serta pengalaman kerja atau penugasan dalam bidangnya. Namun ini juga tidak cukup tanpa didukung oleh atasan dan instansi atau organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Atasan dapat mempromosikan pegawai yang menunjukkan prestasi yang baik, begitu juga instansi Seyogyanya memberikan informasi dan program karir untuk para pegawainya sehingga pengembangan karir yang baik dapat terwujud bagi para pegawai.

Berdasarkan pengamatan peneliti pengembangan karir pegawai di Dislitbangal masih belum sepenuhnya terwujud karena beberapa hal sebagai berikut: masih terdapat pegawai yang penempatannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan maupun keahliannya, masih ada pegawai yang tidak mendapat jabatan (luar formasi), ada juga pegawai yang masih menempati jabatan yang sama dalam kurun waktu yang lama, Seyogyanya pegawai tersebut sudah

layak dipromosikan karena sudah memenuhi syarat (*eligible*) untuk dinaikkan jabatannya, belum adanya konsep pola karir (*mapping* jabatan) untuk mempermudah mengarahkan dalam rangka pengembangan karir pegawai yang berdinamis di Dislitbangal, namun ada juga pegawai yang tidak peduli atau apatis dengan karirnya sendiri sehingga akibat hal-hal demikian menimbulkan sikap kurang percaya diri dan acuh tak acuh terhadap pekerjaan yang berdampak pada menurunnya produktivitas kerja pegawai di Dislitbangal.

Tabel 2. Daftar pegawai strata Pamen yang tidak mendapat jabatan (Luar Formasi)

No	Pangkat	Jabatan	Jumlah
1.	Kolonel	Peneliti Utama (Luar Formasi)	8
2.	Letkol	Peneliti Madya (Luar Formasi)	9
Total			17

Sumber: Data Personel Dislitbangal 1 April 2017

Berdasarkan penelitian sebelumnya bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai adalah sebagai berikut: penelitian yang dilakukan oleh (Prajitiasari, 2012) bahwa pendidikan dan latihan berpengaruh pada produktivitas kerja dan berdampak terhadap produk yang dihasilkan. Penelitian yang dilakukan (Bahri, 2016) menyatakan bahwa pengembangan karir dan kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas kerja. (Itafia, 2014) juga menyatakan bahwa pengalaman kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis merasa tertarik melakukan penelitian untuk mengkaji melalui judul riset : “ Analisis Pengembangan Karir serta Implikasinya terhadap Produktivitas pegawai di Dislitbangal”.

I.2 Pembatasan Masalah

Karena keterbatasan waktu, dana dan tenaga maka penelitian direncanakan pada kantor Dislitbangal, Jakarta Selatan.

Penelitian ini dibatasi pada masalah Produktivitas kerja pegawai (Y), Pendidikan dan Pelatihan (X1), Kompetensi (X2), Pengalaman Kerja (X3) dan Pengembangan Karir (X4).

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat dirumuskan beberapa permasalahan pada penelitian ini sebagai berikut :

- a. Apakah ada pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir pegawai di Dislitbangal?
- b. Apakah ada pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas pegawai di Dislitbangal?
- c. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir pegawai di Dislitbangal?
- d. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap produktivitas pegawai di Dislitbangal?
- e. Apakah ada pengaruh pengalaman kerja terhadap pengembangan karir pegawai di Dislitbangal?
- f. Apakah ada pengaruh pengalaman kerja terhadap produktivitas pegawai di Dislitbangal?
- g. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas pegawai di Dislitbangal?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

a. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang dijelaskan diatas maka penelitian ini ditujukan untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan, kompetensi, pengalaman kerja dengan pengembangan karir dan implikasinya terhadap produktivitas pegawai di Dislitbangal, yang antara lain:

- 1) Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir pegawai di Dislitbangal.
- 2) Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas pegawai di Dislitbangal.
- 3) Pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir pegawai di Dislitbangal.
- 4) Pengaruh kompetensi terhadap produktivitas pegawai di Dislitbangal.

- 5) Pengaruh pengalaman kerja terhadap pengembangan karir pegawai di Dislitbangal.
- 6) Pengaruh pengalaman kerja terhadap produktivitas pegawai di Dislitbangal.
- 7) Pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas pegawai di Dislitbangal.

b. Manfaat Penelitian

1) Manfaat teoritis

Secara akademis dapat digunakan sebagai bahan literatur mengenai kajian manajemen tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan, kompetensi, pengalaman kerja dengan pengembangan karir dan implikasinya terhadap produktivitas pegawai di Dislitbangal.

2) Manfaat praktis

- a) Sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan strategi organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Dislitbangal sehingga produk penelitian yang dihasilkan tidak hanya sebatas *prototype* tapi bisa diproduksi massal
- b) Mendapatkan bahan masukan dan evaluasi dalam rangka pengembangan karir pegawai sehingga pengembangan karir pegawai baik Militer maupun PNS lebih diperhatikan dan terarah.