

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang sangat pesat saat ini membawa perubahan bagi pola kehidupan manusia. Hal ini membawa perubahan tersendiri bagi individu. Apalagi individu tersebut berada dalam lingkungan organisasi, maka harus dapat membenahi diri karena apabila tidak, akan tersisihkan dari rekan-rekannya. Agar eksistensi diri tetap terjaga, maka setiap individu menginginkan karirnya meningkat karena karir seseorang juga mempengaruhi penghasilan. Dalam dunia kerja, pengembangan karir selalu dinilai melalui kemampuan individu dalam bekerja dan mengembangkan dirinya. Menurut Sadili Samsudin (2014, hlm.141), “pengembangan karir (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.” Apabila seseorang atau individu dalam bekerja menginginkan kenaikan atau memperoleh kedudukan dalam suatu jenjang karir, maka ia harus berusaha menaikkan atau menggali kemampuan diri sendiri sesuai potensi diri yang dimilikinya.

Pengembangan karir merupakan upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir. Munculnya fenomena penurunan jabatan dan kemangkiran pegawai (*demosi*), perpindahan pegawai yang dikenal dengan mutasi serta dan adanya suatu promosi pegawai merupakan bentuk pengembangan karir. Selain itu, pelatihan, loyalitas untuk meningkatkan kompetensi merupakan bagian dari upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir. Pentingnya kebijakan instansi pemerintah dalam mempromosikan kenaikan karir seorang pegawai harus dirumuskan untuk mengatur administrasi dari semua jenis bagian yang ada.

Pengembangan karir seorang pegawai dalam menempati posisi jabatan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Di samping peran individu, manajer, dan organisasi dalam pengembangan karir, ada berbagai faktor yang lebih spesifik yang mempengaruhi pengembangan karir. Faktor-faktor tersebut diantaranya: hubungan

pegawai dan organisasi, personalia pegawai, faktor eksternal, *politicking* dalam organisasi, sistem penghargaan, jumlah pegawai, ukuran organisasi, kultur organisasi, tipe manajemen, pendidikan, pelatihan, loyalitas pegawai, kompetensi, sikap atasan dan rekan kerja, pengalaman kerja, prestasi kerja, serta faktor nasib. Oleh karena banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir, maka pada penelitian ini dibatasi pada pelatihan, loyalitas, dan kompetensi.

Pelatihan merupakan proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan organisasi. Pelatihan penting karena salah satu cara untuk mempertahankan, menjaga, memelihara dan meningkatkan keahlian para pegawai. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya pada masa depan tergantung pada Sumber Daya Manusia (SDM). Tanpa memiliki sumber daya manusia yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi seperti ini mengharuskan organisasi untuk melakukan pelatihan bagi para pegawainya.

Selain pelatihan, pengembangan karir juga dipengaruhi oleh loyalitas. Loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian, dan kepercayaan yang diberikan atau ditunjukkan kepada seseorang atau organisasi. Jadi loyalitas biasanya dilihat dari masa kerja yang lama pada organisasi, maka bisa dibayangkan semakin lama masa kerja pegawai, semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi. Namun loyalitas tidak hanya dilihat dari masa kerja, tetapi dapat diukur melalui beberapa faktor seperti, kedisiplinan yang tinggi, bekerja dengan baik, bertanggung jawab pada pekerjaan dan keterlibatan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan pada sebuah pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi juga harus mampu memperhatikan loyalitas pegawainya karena menjadi faktor penting terhadap peningkatan kinerja.

Pengembangan karir juga dipengaruhi oleh kompetensi, yaitu suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara

efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan. Loyalitas untuk meningkatkan kompetensi pegawai dibutuhkan oleh setiap organisasi, namun loyalitas pegawai tidak muncul dengan sendirinya tetapi diperlukan peran pemimpin dan pengendali manajemen yang baik untuk menciptakan loyalitas pegawai pada instansi Ditjen Strahan Kemenhan Jakarta.

Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan merupakan salah satu unit organisasi yang dibentuk untuk merespon perkembangan lingkungan strategis global, regional maupun nasional yaitu dengan diterbitkan Peraturan Menteri Pertahanan Nomor: 58 Tahun 2014 tentang Susunan dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan dengan tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan. Visi Kementerian Pertahanan adalah terwujudnya pertahanan negara yang tangguh. Sedangkan memiliki Misi menjaga kedaulatan dan keutuhan wilayah NKRI serta keselamatan bangsa.

Tujuan dan Sasaran Ditjen Strahan adalah meningkatkan strategi pertahanan negara yang mantap. Sasaran Penyelenggaraan tugas dan fungsi Kementerian Pertahanan di bidang Strategi Pertahanan Negara. Sedangkan tugas dan fungsi Ditjen Strahan adalah merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara. Adapun Fungsi Ditjen Strahan Kemhan meliputi:

- a. Perumusan kebijakan kementerian di bidang strategi pertahanan negara.
- b. Pelaksanaan kebijakan kementerian di bidang penyelenggaran strategi pertahanan negara meliputi: analisa strategi, perumusan kebijakan strategi, kerjasama internasional, pengerahan komponen pertahanan, hukum strategi pertahanan, dan wilayah pertahanan.
- c. Penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara.
- d. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara.
- e. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan.

Satuan kerja Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Disetditjen Strahan) Jakarta, pegawai mengharapkan suatu pola kemajuan yang berdasarkan atas apa yang mereka dapatkan dan kerjakan. Apalagi seorang pegawai ingin diberi kesempatan yang luas ke berbagai jabatan serta dipromosikan dalam garis karir tertentu yang menjadi impian pegawai. Kadang-kadang seseorang itu dilihat dari tingkat pendidikan cukup, pengalaman cukup, tetapi karirnya terhambat sementara yang biasa-biasa saja karirnya meningkat. Oleh karena itu perlu diingat tidak semua manusia mempunyai karakter yang sama, masing-masing memiliki pengalaman tingkat pendidikan yang berbeda.

Satuan kerja Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Ditjen Strahan Kemhan), terutama pada Sub Satker Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan (Setditjen Strahan) Jakarta pada umumnya bagian personalia yang berperan menyusun dan menyesuaikan rencana karir individu yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Setditjen Strahan Jakarta memiliki 96 orang pegawai tetap yang terdiri atas PNS sebesar 64 pegawai dan TNI sebesar 32 personil. Kenaikan jabatan struktural dilakukan setiap 3 tahun, dan jika organisasi masih memerlukan maka dapat diangkat kembali. Kenaikan jabatan fungsional sesuai Pangkat/Golongan.

Setiap 6 (enam) bulan sekali Setditjen Strahan Jakarta melakukan evaluasi terhadap seluruh kinerja pegawai dan melakukan penilaian kinerja, dimana bagi pegawai atau setiap individu yang memiliki kemampuan yang baik untuk mengembangkan diri akan memperoleh penghargaan diantaranya kenaikan jabatan atau pengembangan karir. Sebab pada dasarnya pengembangan karir itu merupakan tanggung jawab individu pribadi. Berdasarkan tabel berikut dapat dilihat Jabatan Pejabat Struktural Fungsional Setditjen Strahan Kemhan tahun 2016:

**Tabel 1. Jabatan Pejabat Struktural Fungsional Setditjen Strahan Kemhan**

No	Nama Jabatan	Pangkat/Golongan	Pendidikan	Kursus/Diklat	Pengalaman Kerja
1	Kepala Bagian	TNI : Letkol-Kol PNS : IV/a – IV/b	TNI: Akademik/Pa PK/Secapa PNS : Sarjana S2	TNI : Susfung PNS : Diklatpim Tk. III	Minimal 3x menduduki jabatan eselon IV/setara
2	Kepala Sub Bag	TNI : Mayor-Letkol PNS : III/c – III/d	TNI : Akademik/ Pa PK/ Secapa PNS : Sarjana S1	TNI : Susfung PNS : Diklatpim Tk. IV	Minimal 3x menduduki jabatan eselon V/setara
3	Penyusun	TNI : Kapten - Mayor PNS : III/c	TNI : Akademik/ Pa PK/ Secapa PNS : Sarjana S1	TNI : Susfung PNS : Diklat penyusun	Pernah menduduki Jabatan Pengolah
4	Pengolah	TNI : Lettu - Kapten	TNI : Akademik/ Pa	TNI : Susfung	Pernah menduduki

		PNS : III/b	PK/ Secapa PNS : SMA	PNS : Diklat pengolah	Jabatan Pengadministrasi
5	Pengadmini strasi	TNI : Letda - Lettu PNS : III/a	TNI : Akademik/ Pa PK/ Secapa PNS : SMA	TNI : Susfung PNS : Diklat pengadminstrasi	-

Sumber : Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Disetditjen Strahan) Tahun 2016

Berdasarkan tabel 1 diatas dapat dilihat kenaikan atau pengembangan karir tahun 2016 di Setditjen Strahan Jakarta ditinjau dari pangkat/golongan, pendidikan, kursus/diklat, dan pengalaman kerja pegawai. Kebutuhan pegawai yang menduduki jabatan di Setditjen Strahan Jakarta, hal tersebut sudah tentu sesuai dengan kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan dan menguasai tugas dan fungsi jabatan yang diharapkan. Penilaian terhadap individu tidak cukup hanya dinilai dari kemampuan menyelesaikan pekerjaan tetapi dari pengembangan diri individu atau pegawai itu sendiri dan memberikan peningkatan bagi pelayanan dibidang atau departemen masing-masing. Disamping itu loyalitas terhadap pekerjaan dan tidak ketinggalan juga loyalitas kepada pimpinan, hal ini memang sudah tidak diragukan lagi. Sehingga sering menimbulkan ketidakpuasan bagi beberapa pegawai yang memiliki pendidikan di bidang lain tetapi tidak dapat mengembangkan dirinya sesuai dengan kebutuhan bagian masing-masing maka mereka tidak dapat mengembangkan karir sesuai yang diinginkan.

**Tabel 2. Data Pegawai Sub Satker Ditjen Strahan yang diijinkan Diklat**

No	Tahun	Jenis Diklat	Jumlah Pegawai yang ikut Diklat	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
1	2011	18	20	89	22
2	2012	33	28	93	30
3	2013	33	25	99	25
4	2014	36	34	100	34
5	2015	33	35	96	36

Sumber : Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Disetditjen Strahan) Tahun 2016

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa kantor Setditjen Strahan Jakarta memberikan peluang bagi pegawai yang mengembangkan karirnya melalui jalur diklat, pendidikan dan pelatihan. Akan tetapi kendala yang terjadi didalam mengikuti diklat

menuntut pegawai untuk memenuhi persyaratan seperti masa kerja, jenjang kepangkatan, dan usia yang justru tidak dapat terpenuhi pegawai. Hal ini terbukti persentase jumlah pegawai yang mengikuti diklat pada tahun 2014 hanya sebesar 34% dari jumlah keseluruhan pegawai sebesar 100 pegawai dengan jenis diklat sebanyak 36. Sedangkan tahun 2015 hanya sebesar 36% dari jumlah keseluruhan pegawai sebesar 96 pegawai dengan jenis diklat sebanyak 33. Hal ini menyebabkan peningkatan karirnya sedikit, sehingga pegawai yang menduduki jabatan tertentu, tidak terpenuhi.

Begitu pula pada loyalitas pegawai yang masih rendah dengan banyaknya absensi pegawai, datang tidak tepat waktu, pulang terlalu cepat, dan tidak disiplin dalam jam kerja. Sedangkan rendahnya kompetensi terlihat dengan sedikitnya pegawai yang ikut andil dalam kegiatan diklat yang diselenggarakan oleh kantor Setditjen Strahan Jakarta. Hal ini berpengaruh pada loyalitas yang rendah, dan secara otomatis pengembangan karirnya juga akan terhambat.

**Tabel 3. Data Kehadiran Pegawai Sub Satker Ditjen Strahan**

No.	Tahun	Keterangan			Jumlah Pegawai yang tidak Hadir	Jumlah Pegawai	%
		Sakit	Ijin	Tanpa Keterangan			
1	2011	8	10	5	23	89	26
2	2012	10	25	7	42	93	45
3	2013	11	20	10	41	99	41
4	2014	15	17	9	41	100	41
5	2015	17	13	20	50	96	52

Sumber : Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Disetditjen Strahan) Tahun 2016

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan pada tahun 2014 jumlah pegawai yang tidak hadir sebesar 41% dari jumlah keseluruhan pegawai sebesar 100 orang, dengan jumlah pegawai yang tidak hadir sebesar 41 orang. Pada tahun 2015 jumlah pegawai yang tidak hadir sebesar 52% dari jumlah keseluruhan pegawai sebesar 96 orang, dengan jumlah pegawai yang tidak hadir sebesar 50 orang. Dengan demikian menunjukkan pegawai memiliki loyalitas yang masih rendah, terlihat pada jumlah pegawai yang tidak dengan tanpa keterangan sebesar 20 orang pada tahun 2015.

Berdasarkan penjabaran latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan, Loyalitas terhadap Kompetensi dan Implikasinya dalam Pengembangan Karir pada Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan Jakarta.”**

## **I.2 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, penulis dapat mengidentifikasi beberapa permasalahan Pelatihan, Loyalitas untuk meningkatkan Kompetensi dengan Pengembangan Karir sebagai berikut:

- a. Masih rendahnya pengembangan karir Disetditjen Strahan Jakarta ditunjukkan dengan data masih minimnya pegawai yang dapat mengikuti diklat.
- b. Perlu adanya pelatihan bagi pegawai secara terus-menerus.
- c. Pendidikan masing-masing pegawai masih menghambat proses pengembangan karir.
- d. Loyalitas pegawai yang masih rendah terlihat dengan pelanggaran kedisiplinan dan kehadiran.
- e. Kompetensi yang masih rendah karena terbatasnya jumlah diklat.
- f. Masih kurangnya kemampuan individu untuk mengembangkan karir pegawai.
- g. Kurang disiplinnya oknum pegawai ketika waktu kerja.

Dengan demikian, variabel penelitian meliputi pelatihan, loyalitas untuk meningkatkan kompetensi terhadap pengembangan karir.

## **I.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan ruang lingkup penelitian diatas, penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan antara pelatihan, loyalitas untuk meningkatkan kompetensi dengan pengembangan karir, sehingga masalah yang di teliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Disetditjen Strahan) Jakarta?
- b. Apakah loyalitas berpengaruh terhadap kompetensi Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Disetditjen Strahan) Jakarta?

- c. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Disetditjen Strahan) Jakarta?
- d. Apakah loyalitas berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Disetditjen Strahan) Jakarta?
- e. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Disetditjen Strahan) Jakarta?

#### **I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### **a. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kompetensi pada pegawai Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Disetditjen Strahan) Jakarta.
- 2) Untuk mengetahui apakah ada pengaruh loyalitas terhadap kompetensi pada pegawai Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Disetditjen Strahan) Jakarta.
- 3) Untuk mengetahui apakah ada pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karir pada pegawai Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Disetditjen Strahan) Jakarta.
- 4) Untuk mengetahui apakah ada pengaruh loyalitas terhadap pengembangan karir pada pegawai Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Disetditjen Strahan) Jakarta.
- 5) Untuk mengetahui apakah ada pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir pada pegawai Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Disetditjen Strahan) Jakarta.

##### **b. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

- 1) Manfaat Teoritis
  - a) Penelitian ini di harapkan dapat menambah pengetahuandan wawasan dalam pembahasan-pembahasan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Di harapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan informasi yang berguna bagi masyarakat dan sebagai bahan referensi yang

mendukung bagi peneliti maupun pihak lain yang tertarik pada variabel pelatihan, loyalitas, kompetensi dan pengembangan karir, serta dalam bidang penelitian yang sama.

- b) Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi pustaka dan literatur yang positif terhadap penelitian yang akan datang, serta dapat memberikan sumbangan pemikiran dan informasi bagi pimpinan dan pegawai Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Disetditjen Strahan) Jakarta.

## 2) Manfaat Praktis

- a) Sebagai saran bagi pimpinan Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan (Disetditjen Strahan) Jakarta untuk semakin meningkatkan pelatihan, loyalitas, kompetensi, dan pengembangan karir.
- b) Diharapkan juga dapat menambah wawasan dan aplikasi ilmu pengetahuan bagi para pengembang sumber daya manusia (praktisi) sehingga dapat menjadi acuan agar dapat meningkatkan sumber daya manusia positif yang diperoleh dari pendidikan formal di UPN Veteran Jakarta.

