

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi berupaya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efektif dan efisien agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Dalam suatu instansi atau organisasi diperlukan suatu sistem yang dapat menunjang kinerja organisasi tersebut salah satunya adalah produktivitas. Produktivitas merupakan suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif dengan menggunakan sumber-sumber secara efisien dan tetap menjaga adanya produktivitas. Produktivitas merupakan sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan. Peningkatan produktivitas dilakukan oleh pribadi yang dinamis dan kreatif. Dengan adanya produktivitas yang tinggi, maka tujuan organisasi dapat tercapai sesuai rencana.

Merenungkan dan menggagas persoalan produktivitas nampaknya sudah sangat *urgent*. Kebutuhan tenaga-tenaga terampil di dalam berbagai bidang sudah merupakan tuntutan dunia global yang tidak dapat ditunda. Karena dalam pelaksanaan pekerjaan di suatu instansi, persoalan produktivitas menjadi akar permasalahan utama. Maju-mundurnya sebuah kantor atau instansi bahkan organisasi tergantung dari produktivitas kerja pegawainya. Apabila produktivitas menurun maka hasil kinerja juga tidak sesuai dengan keinginan dan tujuan organisasi.

Tabel 1. Data Kehadiran Pegawai Sub Satker Ditjen Renhan TA. 2012-2016

No	Tahun	Keterangan			Jumlah Pegawai yang tidak Hadir	Jumlah Pegawai	%
		Sakit	Ijin	Tanpa Keterangan			
1	2012	9	16	3	28	326	8,6
2	2013	7	19	4	30	314	9,6
3	2014	9	22	-	31	314	9,9
4	2015	5	28	2	35	314	11,1
5	2016	4	29	3	36	303	11,9

Sumber : Direktorat Jenderal Perencanaan Pertahanan Kementerian Pertahanan (Ditjen Renhan Kemhan) Tahun 2017

Berdasarkan data kehadiran pegawai Sub Satker Ditjen Renhan Tahun Anggaran 2012 – 2016 pada tabel 1, menunjukkan peningkatan ketidakhadiran pegawai. Tahun 2012 jumlah ketidakhadiran pegawai sebesar 8,6%; tahun 2013 sebesar 9,6%; tahun 2014 sebesar 9,9%; tahun 2015 sebesar 11,1% dan tahun 2016 sebesar 11,9%. Dengan demikian pegawai Satker Ditjen Renhan masih memiliki tingkat ketidakhadiran yang meningkat terus menerus yang berakibat pada rendahnya produktivitas pegawai.

Produktivitas pegawai pada Sub Satker Ditjen Renhan berdasarkan pada kinerja yang dilakukannya. Dari data kehadiran menunjukkan bahwa kinerja yang masih rendah. Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Dipandang dari sudut manajerial, produktivitas mencerminkan sebuah alat pengukur performa yang lebih luas, juga mengidentifikasi sukses atau gagal dalam hal memproduksi barang dan jasa dalam jumlah atau kualitas tertentu. Selain itu produktivitas mencakup upaya pelaksanaan sesuatu pekerjaan atau tugas dengan cara yang terbaik. Produktivitas merupakan sebuah kriterium tentang prestasi pegawai yang dapat diterapkan terhadap individu-individu, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi.

Selain itu, promosi jabatan pada Sub Satker Ditjen Renhan berdasarkan pada kinerja yang dilakukan pegawai. Berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan, promosi jabatan masih didominasi oleh senioritas pegawai. bukan pada penilaian kompetensi yang dimiliki oleh pegawai Sub Satker Ditjen Renhan. Hal ini dapat berakibat pada produktivitas pegawai yang belum maksimal pula.

Menurut Edy Sutrisno (2015, hlm.106) mengemukakan, “bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada”. Jadi produktivitas kerja terdiri dari tiga aspek, yaitu pertama produktivitas adalah keluaran fisik per unit dari usaha produktif, kedua produktivitas merupakan tingkat keefektifan dari manajemen industri di dalam penggunaan fasilitas-fasilitas untuk produksi dan ketiga, produktivitas adalah keefektifan dari penggunaan tenaga kerja dan peralatan. Intinya semua mengarah pada tujuan yang sama, bahwa produktivitas kerja adalah

rasio dari hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja.

Pegawai yang mempunyai produktivitas tinggi karakteristiknya seperti manusia dewasa. Ciri-cirinya adalah bekerja dengan senang hati dan hasil kerjanya sesuai dengan yang diinginkan organisasi, ketepatan pegawai pada waktu datang dan pulang, partisipasi maksimal dan dapat bekerja sama dengan teman sejawat, serta menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Produktivitas yang rendah ditandai dengan kegelisahan, yaitu perpindahan, ketidakhadiran, keterlambatan, bekerja diluar SOP (Standar Operasional Prosedur) dan menurunnya hasil kerja. Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas, diantaranya sistem pengupahan, kondisi lingkungan kerja, insentif produksi, pendidikan dan pelatihan, penghargaan kerja, kompensasi, komitmen organisasi, dan promosi jabatan. Untuk mewujudkan tujuan organisasi, maka salah satu cara yang harus ditempuh adalah dengan meningkatkan produktivitas pegawai yaitu dengan memperhatikan kompetensi, komitmen organisasi, dan promosi jabatan.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan dasar yang pokok, kemampuan, dan pengalaman yang dapat memengaruhi kinerja orang tersebut. Menurut Emron Edison dkk (2016, hlm.142) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*). Rendahnya kompetensi pegawai disebabkan karena tidak memiliki kompetensi terhadap semua pekerjaan yang ditanganinya. Kompetensi sangat penting dalam merekrut pegawai. Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi operasional MSDM yang berisi kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemauan dan aspek-aspek lainnya. Selain kompetensi, produktivitas pegawai dapat pula dipengaruhi oleh faktor komitmen organisasi.

Komitmen merupakan sebagai bentuk kebulatan tekad atas segala sesuatu yang diyakini dari sebuah persepsi, sehingga kebijakan yang baik harus terlahir dari sebuah komitmen. Sedangkan definisi komitmen pegawai merupakan suatu bentuk dimana pegawai memiliki keterlibatan, mengenai kondisi lingkungan yang

ada, serta berusaha untuk berprestasi dan mengabdikan (Emron Edison dkk, 2016, hlm.224). Jadi komitmen sebagai dorongan emosional diri dalam arti positif, dimana pegawai yang ingin karirnya maju berkomitmen untuk mengejar keunggulan dan meraih prestasi, dan pegawai yang merasa penting terhadap pelayanan komitmen untuk meningkatkan kompetensi. Artinya, ekspresi yang menunjukkan bahwa pegawai percaya dan peduli terhadap organisasinya. Tanpa komitmen pegawai tidak memiliki usaha maksimal dalam meningkatkan kompetensi serta rendahnya motivasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Promosi jabatan merupakan unsur penting di dalam organisasi, karena pelaksanaan promosi jabatan memberikan semangat kerja pegawai agar selalu berprestasi dalam bekerja. Menurut Hasibuan (2014, hlm.108) promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Untuk memperoleh promosi jabatan yang ideal adalah dengan merealisasikannya secara adil. Promosi jabatan, mengarah pada keunggulan yang dimiliki pegawai. Pegawai yang mengalami promosi jabatan akan menghadapi tugas dan tanggung jawab lebih besar saat menduduki jabatan yang lebih tinggi, hal ini diimbangi oleh peningkatan status sosial dan gaji yang lebih tinggi bagi pegawai pada instansi Direktorat Jenderal Perencanaan Pertahanan Kementerian Pertahanan (Ditjen Renhan Kemhan).

Peraturan Menteri Pertahanan Nomor: 58 Tahun 2014 Bab VII Pasal 392 tentang kedudukan, tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Perencanaan Pertahanan Kementerian Pertahanan (Ditjen Renhan Kemhan) mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang perencanaan pembangunan dan pengelolaan anggaran pertahanan negara. Visi Kementerian Pertahanan adalah terwujudnya pertahanan negara yang tangguh. Sedangkan memiliki Misi menjaga kedaulatan dan keutuhan wilayah negara kesatuan Republik Indonesia (NKRI) serta keselamatan bangsa.

Berdasarkan observasi awal pada satuan kerja Ditjen Renhan Kemhan, kompetensi pada lokasi penelitian masih memiliki kelemahan, diantaranya masih adanya jabatan yang dibutuhkan tetapi pegawainya masih belum memiliki kompetensi yang memadai. Transformasi teknologi dan ilmu pengetahuan di

lingkungan kerja yang masih rendah. Hal ini memberikan konsekuensi pada organisasi meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dan kemampuan pengambil kebijakan untuk melakukan berbagai inovasi dan membuat perencanaan strategi dengan melakukan pemanfaatan sumber daya yang ada dalam meningkatkan efisiensi peningkatan produktivitas kerja pegawai. Pola perekrutan masih berorientasi pada senioritas pegawai, berakibat pada struktur organisasi berpotensi mengalami ketimpangan kaderisasi dan pengembangan SDM.

Efektivitas dan efisiensi organisasi akan terhambat oleh struktur kepegawaian yang tidak baik. Beban kerja yang berlebihan sehingga SDM yang ada memang benar-benar dibutuhkan organisasi. Penataan kembali keberadaan pegawai (restrukturisasi) dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara baik masih memiliki kendala. Upaya ini terhitung sulit dan membutuhkan terobosan yang berani dalam mengambil pilihan-pilihan langkah perubahan. Kompetensi kerja merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik (Sedarmayanti, 2016, hlm.127). Sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai, karena diketahui bahwa kompetensi ini adalah kunci bagi seseorang untuk menghasilkan kinerja yang sangat baik.

Selain itu, komitmen pegawai yang ditemukan peneliti pada lokasi penelitian, diantaranya perasaan emosional pegawai terhadap organisasi dan keyakinan yang dimiliki pegawai terhadap nilai-nilai yang melekat pada organisasi masih rendah, kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi (gaji, fasilitas, dan yang lainnya), kepatuhan pegawai terhadap organisasi masih belum maksimal, dan balas jasa pegawai terhadap organisasi yang masih belum nampak terlihat. Oleh karena perlu adanya usaha dari pimpinan organisasi dan pegawai untuk meningkatkan komitmennya terhadap pekerjaan yang embannya, sehingga nantinya akan berpengaruh pada produktivitas kerja pegawai. Dimana pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi pula, dan begitu sebaliknya pegawai yang memiliki komitmen rendah, maka produktivitas kerja yang dihasilkan akan rendah pula.

Dalam hal promosi jabatan, masih adanya yang belum mengarah pada keunggulan yang dimiliki pegawai. Pegawai yang mengalami promosi jabatan akan menghadapi tugas dan tanggung jawab lebih besar saat menduduki jabatan yang lebih tinggi, hal ini harus diimbangi oleh peningkatan status sosial dan gaji yang lebih tinggi bagi pegawai, masih sulitnya mengukur promosi di luar sistem kecakapan, (*merit system*) merupakan masalah yang sulit, promosi jabatan yang hanya didasarkan atas lamanya masa kerja. Selain itu, masih adanya pegawai yang sering tidak hadir bekerja dengan alasan tertentu. Dalam promosi, manajemen hendaknya menekankan kemampuan di atas senioritas. Selain itu, promosi jabatan dipengaruhi oleh faktor-faktor pangkat/golongan, pendidikan, kursus/diklat, dan pengalaman kerja pegawai. Kebutuhan pegawai yang menduduki jabatan di Ditjen Renhan Kemhan, harus 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 kompetensi, komitmen organisasi, promosi jabatan, dan produktivitas pegawai.

Berdasarkan penjabaran latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “**Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Promosi Jabatan dan Implikasinya pada Produktivitas Pegawai di Direktorat Jenderal Perencanaan Pertahanan Kementerian Pertahanan (Ditjen Renhan Kemhan).**”

## **I.2 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, agar hasil penelitian ini tidak terjadi salah tafsir dan supaya lebih jelas sehingga tidak menyimpang dari pokok permasalahan, maka peneliti mengemukakan batasan masalah yang menjadi ruang lingkup penelitian sehingga penelitian ini mendapatkan gambaran yang jelas. Adapun batasan masalah yang peneliti kemukakan adalah sebagai berikut:

### **a. Batasan Konseptual**

Penelitian ini dilakukan untuk meneliti kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap promosi jabatan dan implikasinya terhadap produktivitas pegawai di Ditjen Renhan Kemhan.

b. Batasan Kontekstual

Penelitian ini dilakukan di Ditjen Renhan Kemhan. Sedangkan objek penelitian ini adalah Pegawai Ditjen Renhan Kemhan pada tahun 2016 sebanyak 147 orang (golongan III/c sampai dengan IV/c, Pama, Pamen, dan Pati eselon II).

### I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan pembatasan penelitian diatas, masalah yang di teliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap promosi jabatan pegawai Ditjen Renhan Kemhan?
- b. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap promosi jabatan pegawai Ditjen Renhan Kemhan?
- c. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Ditjen Renhan Kemhan?
- d. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja Ditjen Renhan Kemhan?
- e. Apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Ditjen Renhan Kemhan?
- f. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap produktivitas melalui promosi jabatan?
- g. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap produktivitas melalui promosi jabatan?

### I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

a. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan pegawai Ditjen Renhan Kemhan.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap promosi jabatan pegawai Ditjen Renhan Kemhan.

- 3) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja pegawai Ditjen Renhan Kemhan.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai Ditjen Renhan Kemhan.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Ditjen Renhan Kemhan.

b. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1) Manfaat Teoritis

- a) Penelitian ini di harapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan dalam pembahasan-pembahasan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sehingga 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 kompetensi, komitmen pegawai, promosi jabatan, dan produktivitas pegawai, serta dalam bidang penelitian yang sama.
- b) Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi pustaka dan literatur yang positif terhadap penelitian selanjutnya, serta dapat memberikan sumbangan pemikiran dan informasi bagi pimpinan dan pegawai Direktorat Jenderal Perencanaan Pertahanan Kementerian Pertahanan (Ditjen Renhan Kemhan).

2) Manfaat Praktis

- a) Sebagai saran bagi pimpinan Direktorat Jenderal Perencanaan Pertahanan Kementerian Pertahanan (Ditjen Renhan Kemhan) untuk semakin meningkatkan kompetensi, komitmen organisasi, promosi jabatan, dan produktivitas pegawai.
- 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.