

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pengembangan karir mempunyai kaitan erat dengan pengembangan Sumber Daya Manusia. Dimana dalam pengembangan karir mengarah pada perbaikan atau peningkatan pribadi yang diusahakan oleh individu maupun organisasi untuk mencapai tujuan karir tersebut. Dalam Organisasi Swasta, pada umumnya bagian personalia yang berperan menyusun dan menyesuaikan rencana karir individu yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Berbeda dengan organisasi pemerintah dalam penyusunan perencanaan pengembangan karir disesuaikan dengan peraturan.

Berkaitan dengan hal tersebut, Peraturan yang mengatur mengenai Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural adalah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 tahun 2000. Dalam peraturan ini dijelaskan bahwa Pengangkatan pejabat eselon I dalam suatu jabatan struktural ditetapkan oleh Presiden atas usul pimpinan instansi dan setelah mendapat pertimbangan tertulis dari Komisi Kepegawaian Negara. Sedangkan untuk pengangkatan pejabat eselon II kebawah disetiap instansi dibentuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan, selanjutnya disebut Baperjakat. Tugas Pokok Baperjakat adalah memberikan pertimbangan kepada pejabat pembina Kepegawaian Pusat dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan eselon II ke bawah. Disamping tugas pokok tersebut Baperjakat bertugas pula memberikan pertimbangan kepada pejabat yang berwenang dalam pemberian kenaikan pangkat bagi yang menduduki jabatan struktural. Susunan keanggotaan Baperjakat terdiri dari seorang ketua merangkap anggota, Paling banyak 6 orang anggota dan seorang sekretaris. Untuk menjamin obyektifitas dan kepastian dalam pengambilan keputusan anggota Baperjakat ditetapkan dalam jumlah ganjil.

Untuk menciptakan sosok Pegawai Negeri yang profesional dan berintegritas tinggi maka dalam pengangkatan Pegawai Negeri ke dalam jabatan struktural wajib memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan antara lain: Berstatus Pegawai Negeri Sipil, telah mengikuti diklat sesuai jenjang jabatan yang dituju, serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan, memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan, semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir, memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan dan sehat jasmani dan rohani.

Pemerintah saat ini memiliki program untuk memberikan kesempatan kepada Pegawai Negeri yang kompeten khususnya jabatan manajerial untuk mengembangkan karir melalui program Seleksi terbuka. Penerapan sistem seleksi terbuka dilaksanakan guna mendapatkan pejabat yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan. Dengan penerapan sistem Seleksi terbuka memungkinkan Pegawai Negeri untuk pindah lintas instansi sesuai dengan bidang kompetensi yang dimiliki.

Pada saat ini kondisi Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil, untuk jabatan struktural eselon II ke bawah belum dapat dirasakan oleh seluruh Pegawai Negeri Sipil. Banyak Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi kualifikasi untuk promosi, namun terbentur oleh terbatasnya jumlah jabatan struktural yang ada di setiap instansi pemerintah.

Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang selanjutnya disebut Kemenakertrans merupakan salah satu kementerian yang memiliki jumlah pegawai yang cukup Banyak, yang tersebar di seluruh Indonesia. Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi memiliki 9 unit organisasi setingkat eselon 1, dan memiliki satuan kerja setingkat eselon 2 dan 3 yang tersebar di seluruh Indonesia. Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi mengikuti aturan yang terdapat pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai ke dalam jabatan struktural. Untuk memenuhi persyaratan tersebut maka kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi harus mengadakan diklat Pimpinan yang selanjutnya disebut diklat Pim. Diklat Pim tersebut

diselenggarakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan yang diperuntukan untuk seluruh unit yang ada pada Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Badan Penelitian, Pengembangan dan Informasi yang selanjutnya disebut Balitfo merupakan salah satu unit eselon 1 yang ada pada kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Balitfo merupakan suatu unit yang mendukung Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi dalam menyediakan hasil penelitian dan kajian di bidang Ketenagakerjaan dan Ketransmigrasian, yang dapat digunakan oleh unit teknis sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan prioritas. Selain itu Balitfo juga merupakan pusat data yang menyediakan data dan informasi di bidang Ketenagakerjaan dan Ketransmigrasian.

Balitfo sebagai salah satu unit eselon 1 di lingkungan Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi memiliki jumlah pegawai sebanyak 271 orang. Jumlah tersebut terdiri golongan IV sebanyak 66 orang, golongan III sebanyak 189 orang dan golongan II sebanyak 16 orang. Sebagaimana syarat yang telah ditetapkan dalam pengangkatan pegawai kedalam jabatan struktural, karena hal tersebut timbul Permasalahan pertama yaitu pegawai yang telah memenuhi syarat harus sudah mengikuti diklat pimpinan karena ada keterbatasan kuota yang ditetapkan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan terkait pengusulan pegawai yang dapat mengikuti diklat Pimpinan, maka tidak semua pegawai dapat mengikuti diklat pimpinan. Hal tersebut terjadi karena adanya keterbatasan anggaran yang dimiliki oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan. Sehingga setiap tahun hanya dapat menyelenggarakan diklat Pim 3 sebanyak 1 angkatan yang terdiri dari 30 orang peserta dan diklat Pim 4 sebanyak 1 angkatan yang terdiri dari 30 orang peserta. Sedangkan pegawai Balitfo yang telah memenuhi kualifikasi atau syarat untuk mengikuti diklat Pim 3 sebanyak 35 orang dan pegawai Balitfo yang telah memenuhi syarat untuk mengikuti Pim IV sebanyak 65 orang. Jika dilihat dari kondisi tersebut terdapat selisih yang cukup banyak antara jumlah pegawai yang mengikuti diklat dengan jumlah pegawai yang belum dapat mengikuti diklat. Hal ini dapat menyebabkan terhambatnya pengembangan karir bagi pegawai yang belum mengikuti diklat.

Permasalahan yang kedua yang terjadi adalah adanya syarat terkait Daftar Urut Kepangkatan atau yang selanjutnya disebut DUK, DUK merupakan daftar

yang memuat nama Pegawai Negeri Sipil dari suatu satuan organisasi negara yang disusun menurut tingkat kepangkatan, DUK juga merupakan salah satu bahan objektif untuk melaksanakan pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja. Dengan penerapan DUK, pegawai yang memiliki pangkat atau golongan yang lebih tinggi akan menduduki jabatan struktural terlebih dahulu sedangkan bagi pegawai yang memiliki pangkat atau golongan yang lebih rendah akan menunggu dalam waktu yang lama. Hal ini terjadi karena adanya keterbatasan jumlah jabatan struktural yang ada di Balitfo. Jumlah Jabatan Struktural yang ada di Balitfo adalah 51 jabatan struktural yang terdiri dari 1 Pejabat Eselon 1, 5 pejabat eselon 2, 13 pejabat eselon 3, 32 pejabat eselon 4 sedangkan untuk pegawai yang telah memenuhi syarat untuk menduduki jabatan eselon 3 sebanyak 35 orang dan pegawai yang telah memenuhi syarat untuk menduduki jabatan eselon 4 sebanyak 65 orang. Sehingga tidak sebanding antara jumlah jabatan Struktural yang ada dengan jumlah pegawai yang telah memenuhi syarat untuk menduduki jabatan struktural, dampaknya karir pegawai banyak yang terhambat.

Berdasarkan permasalahan tersebut, pegawai mempunyai alternatif untuk dapat mengembangkan karirnya melalui jabatan fungsional. Karena pada jabatan fungsional diberikan kemudahan untuk naik pangkat setiap 2 tahun, namun harus dapat memenuhi syarat jumlah angka kredit yang sudah ditetapkan. Angka kredit tersebut diperoleh dengan melaksanakan kegiatan yang terkait dengan Tugas Pokok fungsional. Semakin banyak kegiatan yang terkait tugas pokok fungsional maka pejabat fungsional akan memperoleh angka kredit yang semakin besar. Penetapan angka kredit tersebut ditetapkan oleh pejabat yang berwenang, atas usulan pegawai yang bersangkutan. Berdasarkan peraturan pangkat atau golongan pejabat fungsional dapat mencapai golongan tertinggi dari Pegawai Negeri Sipil. Namun dilingkungan Balitfo pejabat fungsional tidak mudah untuk mendapatkan angka kredit, hal ini disebabkan terbatasnya kegiatan yang dapat mendukung untuk memperoleh angka kredit. Akibatnya Pejabat Fungsional tersebut tidak dapat mencapai angka kredit yang ditetapkan.

Pengembangan karir pegawai Balitfo masih banyak menghadapi kendala, hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain: Beban kerja masing-masing



pegawai dapat terlihat pada uraian tugas pegawai. Bagi pegawai yang dapat menyelesaikan tugas maka akan mendapatkan penilaian baik oleh atasan pegawai tersebut. Disamping itu pegawai dilingkungan Balitfo harus dapat menyesuaikan diri dengan Budaya Organisasi yang ada, karena pegawai yang sulit menyesuaikan diri akan ada hambatan untuk bekerjasama dengan sesama pegawai dilingkungan kerja. Hal ini terkait dengan penilaian yang dilakukan oleh atasan terhadap setiap pegawai. Disamping menilai atasan juga berperan memberikan pembinaan yang berkaitan dengan budaya organisasi yang ada dilingkungan kerja. Agar para pegawai memahami budaya organisasi dengan baik. Selain itu Produktivitas kerja pegawai Balitfo dapat dilihat dari output yang dihasilkan. Sejauh ini Produktivitas pegawai Balitfo belum sesuai dengan target yang ditetapkan. Hal ini terlihat pada Realisasi kegiatan Balitfo yang tidak tercapai. Sehubungan dengan hal tersebut perlu ada pengembangan kualitas sumber daya manusia melalui serangkaian kegiatan, pelatihan dan pembelajaran. Agar pegawai memperoleh penilaian yang baik dari atasannya yang dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau yang disebut dengan DP3, sehingga pegawai memenuhi persyaratan untuk diusulkan menduduki jabatan struktural.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Beban Kerja, Budaya Organisasi dan Produktivitas Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Badan Penelitian, Pengembangan dan Informasi Kementerian tenaga Kerja dan Transmigrasi.

## **1.2 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat diidentifikasi permasalahan penelitian sebagai berikut:

- a. Pengembangan Karir pegawai dilingkungan Balitfo Kemenakertrans belum optimal;
- b. Beban Kerja pegawai yang tidak merata dilingkungan Balitfo Kemenakertrans;
- c. Budaya Organisasi yang mempengaruhi karier pegawai Balitfo Kemenakertrans;
- d. Produktivitas pegawai dilingkungan Balitfo Kemenakertrans belum optimal;

Karena adanya keterbatasan waktu dan tenaga, maka penelitian ini dibatasi hanya pada lingkup Beban Kerja, Budaya Organisasi dan Produktivitas serta kaitanya terhadap Pengembangan Karier pegawai pada Badan Penelitian, Pengembangan dan Informasi. Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pembatasan masalah serta identifikasi masalah tersebut di atas maka peneliti mengambil perumusan masalah sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh Beban Kerja terhadap Produktivitas pegawai Badan Penelitian, Pengembangan dan Informasi Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi
- b. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas pegawai Badan Penelitian, Pengembangan dan Informasi Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi
- c. Apakah terdapat pengaruh Beban Kerja terhadap Pengembangan Karier pegawai Badan Penelitian, Pengembangan dan Informasi Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi
- d. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap pengembangan karier pegawai Badan Penelitian, Pengembangan dan Informasi Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi
- e. Apakah Terdapat pengaruh Produktivitas terhadap Pengembangan Karier pegawai Badan Penelitian, Pengembangan dan Informasi Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi

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

### **I. 4. 1 Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian ini sebagai berikut :

- a. Menganalisis dan membuktikan pengaruh Beban Kerja terhadap Produktivitas
- b. Menganalisis dan Membuktikan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas

- c. Menganalisis dan membuktikan pengaruh Beban Kerja terhadap Pengembangan Karier Pegawai
- d. Menganalisis dan Membuktikan pengaruh Budaya Organisasi terhadap pengembangan karier Pegawai
- e. Menganalisis dan membuktikan pengaruh Produktivitas terhadap pengembangan Karier Pegawai

#### **I. 4. 2 Manfaat Penelitian**

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, baik secara akademis maupun secara praktis.

- a. Secara Teoritis penelitian ini dapat memperkaya hasil penelitian dan bahan referensi bagi program pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, Khususnya pada konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, sebagai informasi bagi para pembaca dan dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut.

- b. Secara Praktikal

Penulisan ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pimpinan dalam upaya pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai melalui Survey pada Badan Penelitian, Pengembangan dan Informasi.