

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang sangat penting bagi kemajuan dan perkembangan organisasi. Oleh karena itu agar SDM dapat menjadi masukan yang akan memberikan hasil yang optimal bagi organisasi, diperlukan suatu pengelolaan dan pengembangan sesuai dengan tuntutan zaman. Pengembangan SDM dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Untuk meningkatkan kompetensi pegawai perlu di kaji mendalam mengenai visi, misi, tujuan serta pencapaian tiap Pusat Penelitian dan pengembangan di Balitbang Kemhan.

Perubahan yang terjadi pada bidang Sumber Daya Manusia diikuti oleh perubahan pada kompetensi dan kemampuan dari seseorang yang mengkonsentrasikan diri pada Manajemen Sumber Daya Manusia. Perkembangan kompetensi yang semakin luas dari praktisi Sumber Daya Manusia memastikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memegang peranan penting dalam kesuksesan organisasi. Kompetensi kini telah menjadi bagian dari bahasa manajemen pengembangan. Standar pekerjaan atau pernyataan kompetensi telah dibuat untuk sebagian besar jabatan sebagai basis penentuan pelatihan dan kualifikasi ketrampilan. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan. Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi untuk mendukung kemampuan dikonsentrasikan pada hasil perilaku. Masyarakat berharap proses pelayanan yang diberikan oleh pemerintah sesuai dengan yang diharapkan berkualitas, transparan dan akuntabel.

Ketika kita ingin memahami kompetensi pegawai Balitbang Kemhan sebagai Pegawai Negeri Sipil dan TNI yang mempunyai tugas pokok melaksanakan penelitian. Namun demikian kompetensi lembaga dapat diukur dengan melihat indikator keluaran secara berjenjang, mulai dari indikator keluaran

program-program yang ditetapkan tiap unit Litbang, sampai kepada indikator-indikator hasil yang menjadi target suatu instansi. Dan indikator kompetensi tersebut berdasarkan Keputusan Menpan Kep/128/M.Pan/9/2004 tentang kompetensi peneliti dan Peraturan Kepala Lipi Nomor 04/E/2009 Tanggal 22 Desember 2009 Standar Kompetensi Jabatan Peneliti, indikator tersebut dapat ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 1 Indikator Kompetensi SDM Unit Litbang

NO	PERSONEL	KUALIFIKASI PENDIDIKAN	KOMPETENSI SDM YANG ADA SAAT INI	STANDAR KOMPETENSI (ANGKA KREDIT)
1.	Unit litbang harus mempunyai personel Peneliti Utama setingkat Eselon II jabatan fungsional peneliti satu orang	Minimal S3) Strata Tiga (Doktor)	0	850 s/d 1050
2.	Unit litbang harus mempunyai personel Peneliti Madya setingkat Eselon III jabatan fungsional peneliti	Minimal S3) Strata Tiga (Doktor)	0	400 s/d 700
3.	Unit litbang harus mempunyai personel Peneliti Muda setingkat Eselon IV jabatan fungsional peneliti	Minimal (S2) (Sarjana)	1 orang	200 s/d 300
4.	Unit litbang harus mempunyai personel Peneliti Muda setingkat non eselon jabatan fungsional peneliti	Minimal (S1) Strata Satu	15 orang	100 s/d 150

Keterangan : Untuk Peneliti Madya, Peneliti Muda dan Peneliti Pertama diharapkan jumlah semua 60 pesren dari jumlah keseluruhan anggota organisasi, sedangkan kondisi saat jumlah anggota struktural lebih banyak dari jumlah peneliti. Selama ini penelitian dilaksanakan belum sesuai dengan kompetensi peneliti yang telah ditetapkan oleh Lembaga Ilmu Penelitian Indonesia (LIPI) dalam hal ini sebagai Pembina para peneliti yang ada di kementerian dan non

lembaga kementerian. Pada table dibawah ini adalah kompetensi pegawai Balitbang pada saat ini.

Tabel 2 Kompetensi SDM Unit Litbang Saat ini

NO	PERSONEL	KUALIFIKASI PENDIDIKAN	MILITER	PNS	JUMLAH
1.	Eselon I jabatan Struktural	(S3) Strata Tiga (Doktor)		1orang	1 orang
2.	Staf ahli litbang	(S3) Strata Tiga (Doktor)		1 orang	1 orang
3.	Eselon II jabatan Struktural	Pendidikan (S1) 2 orang dan (S2) satu orang	5 orang		5 orang
4.	Eselon III terdiri dari jabatan Struktural	(S2)Strata dua 9 orang dan (S1)1 orang	13 orang	4 orang PNS	17 orang
5.	Eselon III terdiri dari jabatan fungsional Skep Menhan	(S1) 15orang	17 orang	1 orang	18 orang
6.	Eselon IV terdiri dari jabatan Struktural	S2)Strata dua 15 (S1) 3 orang	5 orang	10 orang	15 orang
7.	Staf non eselon jabatan struktural	S2)Strata dua 10 (S1) 30 orang 147 SMA	27 orang	160 orang	187 orang
8.	Peneliti Pertama Fungsional	S2)Strata dua 13 (S1) 2 orang		15 orang	15 orang
9.	Peneliti Muda Fungsional	S2)Strata dua 1		1 orang	1 orang

Sampai saat ini hasil penelitian dari Balitbang Kemhan masih dikategorikan normatif karena hasil penelitian belum dapat menjadikan sebagai bahan andalan untuk membuat kebijakan, yang seharusnya diharapkan hasil penelitian merupakan suatu bahan untuk masukan dan saran disetiap pembuatan kebijakan Kementerian Pertahanan. Dalam hal ini banyak faktor yang mempengaruhi

rendahnya kompetensi unit riset: ada faktor internal dan eksternal. Berbagai faktor internal antara lain masalah struktur organisasi unit atau pusat riset, masalah yang terkait dengan sistem (sistem rekrutment, sistem pengembangan karir, sistem penilaian kompetensi, sistem kompensasi, sistem diseminasi dan pengembangan produk), keahlian, staf, mekanisme pendanaan riset, sistem kerja, sistem reward, model kelembagaan Litbang, dll. Sedangkan faktor eksternal antara lain terkait dengan masalah ekonomi nasional, politik dan hukum, ekologi dan lain-lain.

Salah satu faktor internal tersebut yang masih belum adanya payung hukum yang mengatur tentang tenaga Fungsional TNI, maka hal ini sulit untuk di samakan persepsi dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Adapun secara umum pokok persoalan yang melatar belakangi penelitian ini adalah rendahnya tingkat kreativitas dan produktivitas unit Litbang, ditandai dengan minimnya produk Litbang yang sampai kepa user, Belum optimalnya kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Litbang. Pola manajemen dan status unit Litbang yang cenderung birokratis dan struktural berdampak pada tidak berkembangnya iklim inovasi dalam Puslitbang. Keterbatasan sumber pembiayaan Litbang berdampak pada keterbatasan fasilitas Litbang dan biaya operasional dan pemeliharaan. Terbatasnya mekanisme antara (*intermediary mechanism*) dalam proses transaksi hasil Litbang dengan user, terkait dukungan kelembagaan dan infra struktur iptek penelitian ini difokuskan pada pembahasan berbagai faktor internal maupun eksternal yang berpengaruh terhadap suatu aktivitas proses riset dalam suatu unit riset.

Analisis terhadap faktor-faktor tersebut akan digambarkan sebagai suatu unsur-unsur yang berpengaruh dalam suatu sistem riset serta dorongan terhadap munculnya suatu (temuan) maupun inovasi. Kajian juga menyoroti bentuk-bentuk temuan yang berhasil diciptakan suatu unit riset, serta mengkaji pendekatan dari unit riset tersebut dalam proses diseminasinya kepada pasar sebagai pengguna, baik melalui pendekatan yang bersifat komersial maupun non-komersial.

Dalam setiap organisasi, seorang pegawai mengharapkan suatu pola kemajuan yang berdasarkan atas apa yang mereka dapatkan dan kerjakan. Seorang pegawai ingin diberi kesempatan yang luas untuk dapat mengemban beban tugas yang dibebankan. Selain itu pegawai ingin diberi kesempatan

mengikuti pendidikan, yang dapat mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Disamping itu pegawai mengambil peranan dalam merencanakan dan mengembangkan dirinya. Individu yang merencanakan, organisasi yang mengontrol dan mengarahkan.

Jadi tidak secara keseluruhan tergantung pada organisasi. Dengan cara ini para pegawai akan merasa lebih diberi dorongan atau dukungan untuk lebih maju dan mengembangkan diri dengan potensi yang dimiliki. Dengan model ini pegawai lebih aktif, kreatif dalam menjalankan pekerjaannya, tidak hanya tinggal diam menunggu petunjuk. Hal ini juga akan menunjang kemajuan organisasi apabila pegawai ikut aktif dalam mengembangkan organisasi.

Budaya Organisasi dan penerimaan pegawai akan sangat mempengaruhi kompetensi kerja pegawai karena Budaya suatu organisasi merupakan karakteristik dari organisasi tersebut dan sejak dini sudah bina, serta diaplikasikan dalam lingkungan kerja setiap hari secara berkelanjutan. Kemampuan individu dapat dipengaruhi oleh Budaya Organisasi baik secara langsung maupun tidak.

Aparat Sipil Negara oleh satuan organisasi pemerintah bertujuan untuk mencapai efektivitas kerja pegawai dan efisiensi. Dalam kompetensi kerja ASN, pemerintah berusaha mencari orang yang tepat untuk ditempatkan pada tempat yang tepat. Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pertahanan (Balitbang Kemhan), dalam meningkatkan potensi pegawainya untuk mendapat kualitas yang kompeten dengan menyekolahkan pegawai ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Namun demikian, kegiatan peningkatan kompetensi ASN dalam diklat baik diklat dalam jabatan, diklat fungsional dan diklat teknis, hasilnya belum dimanfaatkan secara maksimal dan penggunaan Sumber Daya Manusia belum didayagunakan secara optimal. Untuk mewujudkan visi dan misi Balitbang Kemhan, sangatlah dibutuhkan pegawai yang mempunyai kemampuan dan ketrampilan yang cukup. Tujuannya agar dapat ditetapkan rencana-rencana kebutuhan serta perlunya jenis, macam dan tingkat diklat yang ideal / tepat. Dengan demikian diharapkan akan tercipta pegawai yang berkompentensi dan berpengalaman dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Balitbang Kemhan merupakan instansi Litbang di bawah kementerian Pertahanan, yang diawaki oleh dua personel adalah terdiri dari Aparat Sipil

Negara dan TNI. Kedua personel tersebut mempunyai peraturan dan konsistensi yang berbeda, mulai dari rekrutmen, pembinaan dan peningkatan kompetensi pegawai sangat berbeda jalur. Sehingga sulit untuk menyamakan tugas dan fungsi. Sampai saat ini perkembangan hasil penelitian dari Balitbang Kemhan belum signifikan atau masih dikatakan normal, karena belum adanya regulasi yang mengatur tentang tenaga fungsional TNI dan regulasi yang mengatur Balitbang Kemhan sebagai institusi Litbang yang sesuai dengan Peraturan Menpan dan Kepala LIPI layaknya seperti lembaga peneliti lain non kementerian.

Dengan ada hal tersebut perlu adanya kebijakan yang mengatur tentang fungsional tertentu TNI dan regulasi tentang Balitbang Kemhan sebagai Badan Penelitian Kemhan yang ideal, agar tenaga peneliti yang ada dan hasil penelitian dapat berfungsi sesuai dengan yang diharapkan. oleh para pengambil kebijakan.. Regulasi tersebut diharapkan dapat merubah mulai dari program anggaran penelitian, personel penelitian, pelaksanaan penelitian, dan hasil penelitian yang berkualitas sejajar dengan lembaga penelitian lainnya.

Dalam penelitian ini penulis mengamati kualitas dan kompetensi pegawai di lingkungan Balitbang Kemhan belum optimal, hal ini terlihat antara lain : (1) Belum optimalnya kreativitas dan produktivitas tentang hasil litbang. (2) Belum optimalnya kompetensi pegawai litbang. (3) Pola manajemen dan status unit litbang yang cenderung birokratis dan struktural berdampak pada status tidak berkembangnya iklim inovasi dalam puslitbang. (4) Keterbatasan sumber pembiayaan Litbang (5) Terbatasnya mekanisme antara (Intermediary mechanism) dalam proses transaksi hasil Litbang dengan pemakai, terkait dengan dukungan kelembagaan dan infra struktur Iptek. (6) Masih rendahnya hasil litbang yang dapat dipublikasikan. (7) Belum adanya hasil litbang yang disertifikasi hak Paten atau hak cipta. Penelitian ini difokuskan pada pembahasan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi pegawai Balitbang Kemhan. Analisis terhadap faktor-faktor tersebut akan digambarkan sebagai unsur-unsur yang berpengaruh dalam suatu sistem riset serta dorongan untuk terhadap munculnya inovasi serta mengkaji pendekatan hasil riset dapat digunakan sebagai bahan pembuat kebijakan. Balitbang Kemhan harus mampu untuk menempatkan pegawai sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right*

man on the right the job).

Untuk mencapai tujuan yang maksimal diharapkan oleh suatu instansi. Dengan adanya hal-hal tersebut, penulis tertarik untuk meneliti faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kompetensi pegawai di Balitbang Kemhan dengan menitik beratkan pada pembahasan dalam penelitian :”*Analisis Pengaruh Kualifikasi Penerimaan Pegawai, Pendidikan latihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Pegawai di Balitbang Kemhan.*

I.2 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang di masalah, maka identifikasikan beberapa faktor –faktor yang mempengaruhi kompetensi pegawai di Balitbang Kemhan dijelaskan sebagai berikut :

- a. Kompetensi yang belum optimal menghambat tercapainya tujuan organisasi yang diharapkan.
- b. Kurangnya kemampuan kerja karena belum tersedianya personel yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan tuntutan tugas dan tanggung jawab.
- c. Penerimaan Pegawai belum disesuaikan dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi.
- d. Belum tersedianya personel yang memiliki kemampuan profesional peneliti setingkat peneliti Utama dan Peneliti Madya.
- e. Masih menonjolnya Budaya senioritas yang dapat membuat jalannya organisasi tidak optimal.

Dalam penelitian ini ruang lingkup dibatasi pada pegawai di Balitbang Kemhan. Penelitian ini dilakukan selama 6 (enam) bulan Agustus 2015 sampai dengan bulan Januari 2016 Aspek yang diteliti berkenaan dengan Kualifikasi Pegawai, Pendidikan Pelatihan dan Budaya Organisasi di Balitbang Kemhan.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Pengaruh langsung:
- 1) Apakah kualifikasi penerimaan pegawai berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi?
 - 2) Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi?
 - 3) Apakah kualifikasi penerimaan pegawai berpengaruh langsung terhadap kompetensi pegawai di Balitbang Kemhan?
 - 4) Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh langsung terhadap kompetensi pegawai di Balitbang Kemhan?
 - 5) Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kompetensi pegawai di Balitbang Kemhan?
- b. Pengaruh tidak langsung:
- 1) Apakah kualifikasi penerimaan pegawai berpengaruh terhadap kompetensi pegawai Balitbang Kemhan melalui budaya organisasi?
 - 2) Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi pegawai Balitbang Kemhan melalui budaya organisasi?

I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

I.4.1 Tujuan Penelitian

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

- a. Menguji pengaruh kualifikasi pegawai terhadap kompetensi pegawai di Balitbang Kemhan
- b. Menguji pengaruh pendidikan latihan terhadap kompetensi pegawai di Balitbang Kemhan.
- c. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kompetensi pegawai di Balitbang Kemhan.
- d. Menguji pengaruh kualifikasi pegawai, pendidikan latihan dan budaya organisasi terhadap kompetensi pegawai di Balitbang Kemhan.

I.4.2 Manfaat Penelitian

a. Secara Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan, wawasan dan pengalaman peneliti dibidang pengelolaan sumber daya manusia terutama mengenai pengaruh Penerimaan Pegawai, Pendidikan latihan dan Budaya Organisasi.

b. Secara Praktis

Wawasan dan pengalaman secara langsung dalam menghadapi permasalahan yang ada dalam dunia kerja serta dapat digunakan untuk latihan menerapkan antara teori yang didapat dari bangku kuliah dengan dunia kerja atau kenyataan.

c. Bagi Fakultas

1. Penelitian ini dapat mempekaya hasil penelitian dan bahan referensi bagi Program Pasca Sarjana Universitas
2. Sebagai bahan informasi bagi para pembaca pemerhati bidang Manajemen Sumber Daya Manusia sekaligus sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya.