

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya hal yang paling berperan penting untuk mencapai suatu tujuan yang maksimal artinya dengan memulai dari hal yang paling menunjang untuk tercapainya suatu tujuan tersebut, yaitu Sumber Daya Manusia (SDM). Maka perlulah dilakukan yang namanya pengelolaan atau pengembangan yang bertujuan untuk membentuk manusia yang produktif. Dengan Pengembangan atau Pengelolaan SDM yang baik maka menggunakan seseorang karyawan dapat menghadapi dan menyelesaikan tuntutan tugas baik pada masa sekarang atau masa yang akan datang. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM pula merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan, pada hakikatnya SDM berupa manusia yang dipekerjakan pada sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana buat mencapai tujuan organisasi itu.

Sumber Daya Manusia dalam hal ini artinya pegawai yang selalu berperan aktif serta secara umum dikuasai pada setiap aktivitas organisasi sebab manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan. Agar kegiatan manajemen berjalan dengan baik, perusahaan wajib mempunyai karyawan yang berpengetahuan serta berketerampilan tinggi, dan usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga produktivitas kerja pegawai meningkat, terutama pada era globalisasi saat ini. Seluruh organisasi bisnis harus siap beradaptasi serta memperkuat diri agar dapat bersaing sehingga mampu menjawab seluruh tantangan pada masa yang akan datang.

Peranan Sumber Daya Manusia menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan perkembangan global yang penuh dengan persaingan diantara organisasi. Salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi persaingan yaitu dengan memberdayakan serta menggali semua potensi SDM

baik perhatian dari segi kualitas pengetahuan serta keterampilan, karir, maupun taraf kesejahteraannya, sehingga dapat meningkatkan prestasi dan motivasi pegawai untuk menyampaikan seluruh kemampuannya dalam pencapaian tujuan organisasi (Pruijt, 2015).

Peranan sumber daya manusia menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan perkembangan global yang penuh dengan persaingan diantara organisasi. Salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi persaingan yaitu dengan memberdayakan dan menggali seluruh potensi SDM yang dimilikinya itu secara maksimal. Sejalan dengan hal tersebut, maka suatu organisasi perlu meningkatkan perhatiannya terhadap kualitas pegawainya, baik perhatian dari segi kualitas pengetahuan dan keterampilan, karir, maupun tingkat kesejahteraannya, sehingga dapat meningkatkan prestasi dan motivasi pegawai untuk memberikan seluruh kemampuannya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan) (Hasibuan Malayu, 2007). Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai, yaitu : 1) Pelatihan. (Stoner, 1991), mengemukakan bahwa peningkatan produktivitas bukan pada pemutakhiran peralatan, tetapi pada pengembangan pegawai yang paling utama. Dari hasil penelitian beliau 75% peningkatan Produktivitas justru dihasilkan oleh perbaikan pelatihan dan pengetahuan kerja, kesehatan dan alokasi tugas; 2) mental dan kemampuan fisik pegawai, 3) hubungan antara atasan dan bawahan. Sikap yang saling menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas pegawai dalam bekerja. Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan dengan baik dalam proses produksi, maka akan berpengaruh pada tingkat Produktivitas Kerja (Sutrisno, 2009). Program-program Produktivitas dekat pada tiga bidang. Yang pertama meliputi perubahan-perubahan di dalam struktur organisasi, proses-proses, dan prosedur-prosedur pelaksanaan.

Produktivitas tenaga kerja ditentukan oleh beberapa faktor yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun factor lain, seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, perilaku, serta etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja,

teknologi, sarana produksi, manajemen serta prestasi. Produktivitas tenaga kerja juga ditentukan oleh sikap dan etika kerja yang dimiliki, yaitu norma-norma yang didasarkan pada pandangan seseorang sistem atau perangkat nilai yang bersumber dari budaya masyarakat serta lingkungannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi Produktivitas kerja pegawai merupakan pendidikan serta keterampilan yang mana pada hal ini termasuk dalam aspek *Competence*. *Competence* berdasarkan UU No. 130 Tahun 2003 perihal Ketenagakerjaan: pasal 1 (10), mengenai ketenagakerjaan pasal 1 (10) mengatakan *Competence* merupakan kemampuan kerja setiap orang dengan aspek pengetahuan, sikap kerja dan keterampilan yang merupakan ketetapan standar, karena itu perusahaan membuat kebijakan insentif, kenaikan gaji, bonus, promosi dan penghargaan. Dengan begitu peningkatan Produktivitas Kerja pegawai sangat diharapkan. Penelitian terdahulu terkait Produktivitas Kerja yang dilakukan oleh Nurhayati (2016) dan Juwita (2016), menyatakan Produktivitas kerja pegawai dapat ditentukan oleh produktivitas kerja atau job description yang baik serta Pengembangan Karir berasal para pegawainya. Perusahaan akan baik Bila sumber daya manusia didalamnya sudah mampu melaksanakan pekerjaan masing-masing dengan jelas, spesifik, dan tidak memiliki peran ganda yang dapat menghambat proses mendorong Produktivitas Kerja yang efisien. Dan juga pada penelitian Juwita (2016) yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

*Competence* menjadi salah satu dasar bagi sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya. Seorang pegawai yang berkompeten pada bidangnya serta melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan organisasi akan membentuk kerja yang produktif dan kebalikannya pada pegawai yang belum ataupun tidak berkompeten. sehingga dengan pengetahuan yang luas, pendidikan tinggi, dan keterampilan yang dimiliki seseorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara baik dan produktif.

Wibowo (2016) mengemukakan bahwa *Competence* adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan serta pengetahuan dan didukung oleh perilaku kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Spencer (dalam Sutrisno,

2011:206) terdapat lima ciri utama asal *Competence*, yaitu: motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Tingkat produktivitas karyawan dalam bekerja ditentukan oleh *Competence* yang dimiliki, sehingga *Competence* yang dimiliki sangat berpengaruh terhadap organisasi/perusahaan. Dengan demikian *Competence* pegawai atau karyawan perlu diketahui agar dapat bekerja secara produktif demi tercapainya tujuan organisasi/perusahaan. menciptakan keunggulan bersaing menjadi prioritas utama bagi para pemimpin dalam mengelola organisasi atau perusahaan, agar bisa memenangi persaingan usaha yang sangat ketat.

*Soft Competence* merupakan hal yang dibutuhkan seseorang ketika berada dalam sebuah organisasi. *Soft Competence* memiliki peran yang amat penting, karena menyangkut kemampuan dasar seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan (Sriwidodo & Haryanto, 2010). Tanpa *Competence*, seseorang akan sulit menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan standar yang disyaratkan, oleh karenanya dapat dikatakan bahwa *Competence* merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan produktivitas yang sangat baik.

*Soft Competence* memiliki peran yang amat sangat penting, karena menyangkut kemampuan dasar Soft Skill seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. 4 kriteria *Soft Competence* teratas yaitu: kemampuan komunikasi, kemampuan bekerja sama, kejujuran, dan interpersonal. kenyataannya di lapangan bahwa 4 *Competence* tersebut memang sangat menentukan kesuksesan pegawai dalam bekerja. Sebagai bentuk usaha untuk mendorong kinerja perusahaan, semakin banyak perusahaan yang melakukan penilaian produktivitas kerja pegawai menitik beratkan pada kemampuan soft skill, maka akan memberikan kontribusi nyata terhadap pembentukan karakter karyawan. soft skill merupakan *Competence* yang bersifat non teknis yang mengarah pada ciri kepribadian. Hal tersebut tampak pada sikap seseorang, baik dalam berinteraksi pada situasi sosial, kemampuan berbahasa, kebiasaan diri, ataupun sifat-sifat penting untuk mendukung sikap optimis. yang mana merupakan *Soft Competence* pada pegawai amat penting untuk produktivitas kerja.

Hasil penelitian terdahulu Laksitaningtyas dkk (2016), Sundarsih & Rismawati (2017), Mulyadi (2010) menyatakan hasil bahwa *Competence* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai yang berarti semakin banyak *Competence* yang dimiliki maka semakin tinggi pula produktivitas kerja pegawai. Adapun dilihat dari kajian teori dan beberapa hasil penelitian terdahulu yang pernah penulis baca menunjukkan bahwa *Competence* memberi pengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai antara lain ditunjukkan oleh penelitian yang ditulis oleh (Nugroho & Sampoerna, 2016). dengan judul “Pengaruh *Competence* Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di PT. Central Mega Kencana”, dan yang ditulis oleh (Lia Marthalia & Anisah, 2020) dengan judul “Pengaruh *Competence* Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Rumah Sakit Pertamina Jaya”.

Faktor lain yang mempengaruhi Produktivitas Kerja adalah Pelatihan sebab merupakan suatu kegiatan atau proses memberikan keterampilan yang dibutuhkan pegawai yang baru maupun pegawai yang ada untuk melakukan pekerjaan mereka. Menurut Wibowo (2017), Pelatihan dan pengembangan merupakan investasi organisasi yang penting pada sumber daya manusia. Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa “pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan untuk mendukung pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap supaya pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar kerja yang ditentukan”.

Melalui program pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan perusahaan atau setidaknya mendekati apa yang diharapkan oleh perusahaan. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu: efektifitas porto, materi program yang dibutuhkan, prinsip-prinsip pembelajaran, ketepatan fasilitas, kemampuan dan preferensi peserta pelatihan, kemampuan dan preferensi instruktur. dan juga Indikator-indikator pelatihan tersebut adalah sebagai berikut: 1) instruktur 2) Peserta 3) Materi 4) Metode Tujuan. Berdasarkan Carrel dkk pada Widodo (2015, h.83) Tujuan umum pelatihan dan pengembangan karir bagi pegawai, meliputi: kinerja meningkat, memperbaharui keterampilan pegawai, menghindari keusangan manajerial, masalah organisasi terpecahkan,

mempersiapkan diri untuk dan suksesi manajerial, memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi. dengan demikian pelatihan merupakan usaha manajemen perusahaan dalam rangka meningkatkan *Competence* dan peningkatan produktivitas kerja pada pegawai. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Citraningtyas (2017) menyatakan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam produktivitas kerja pegawai. Sedangkan menurut Sudarmanto (2009) dengan hasil yang sama yaitu, menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Paradise Island Furniture. Faktor pertama yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah pelatihan kerja, menurut Sudarmanto (2009). Penelitian terdahulu lainnya ialah menurut Saprudin (2018) pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT Trias Mitra Jaya Manunggal. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja pegawai yang menunjukkan bahwa pelatihan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja secara signifikan.

Faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai selain *Soft Competence* dan pelatihan adalah pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan suatu keniscayaan bagi perjalanan pekerjaan seseorang dalam sebuah organisasi. Sebab, hampir semua manusia ingin karirnya berkembang, ingin mengalami peningkatan dan merasakan kemajuan dengan kondisi yang lebih baik dalam berkarir. Sebaliknya, hampir tidak ada manusia yang ingin mengalami kemunduran dari karir terbaiknya apalagi kalau sampai terhenti.

Andrew J. Dubrin (1982) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Faktor pengembangan karir ini perlu diperhatikan dan ditingkatkan oleh perusahaan

demikian meningkatkan kinerja pegawai di masa yang akan datang. Hasil penelitian (Ernur, Machasin, & Marhadi, 2014) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Begitu juga hasil penelitian (Faustyna & Jumani, 2015); (Dewi & Utama, 2016) dan (Joko et al., 2019) yang menunjukkan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Suryadani (2016), menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya.

**Tabel 1. 1**  
**Target Pencapaian Produktivitas Kerja Pegawai**

No.	Aspek	Target	Tahun		
			2019	2020	2021
1	Kemampuan melaksanakan tugas.	100%	89%	87,6%	90%
2	Meningkatkan hasil yang dicapai.	100%	86%	85,9%	88,7%
3	Mutu	100%	90%	89%	90%
	Jumlah	100%	88,3%	87%	89,5%

*Sumber : TU Kementerian Pertahanan RI*

Dari tabel 1.1 didapatkan hasil data penilaian Produktivitas Kerja Pegawai pada tahun 2019 ialah 88,3%, tahun 2020 ialah 87%, dan 2021 ialah 89,5%. Berdasarkan hasil yang telah dijelaskan sebelumnya menunjukkan bahwasanya data produktivitas kerja pegawai mengalami penurunan pada produktivitas kerja pegawai sejak tahun 2019 hingga tahun 2021. Secara umum bisa diperoleh simpulan bahwasanya Produktivitas Kerja Pegawai pada Kementerian Pertahanan RI belum maksimal dikarenakan tidak mencapai target

Produktivitas Kerja Pegawai 100%. Produktivitas Kerja Pegawai yang menunjukkan belum tercapainya target Produktivitas Kerja Pegawai sebagai penyebab antara lain *Soft Competence*, Pelatihan, dan Pengembangan Karir.

Dengan demikian, peneliti bisa melihat dari presentase penilaian Produktivitas Kerja Pegawai yang memberikan pernyataan belum meningkat. Hal ini diperkirakan masih ada beberapa faktor ataupun kegiatan yang belum terpenuhi secara menyeluruh dan maksimal dengan ketentuan perencanaan.

Diketahui dari suatu latar belakang masalahnya yang terjadi maka sebab itu penulis memberi judul penelitiannya terkait tentang

***“PENGARUH SOFT COMPETENCE, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI KEMENTERIAN PERTAHANAN RI”.***

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka rumusan masalah yang dapat disimpulkan, sebagai berikut:

1. Apakah *Soft Competence* Berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Kementerian Pertahanan RI?
2. Apakah Pelatihan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Kementerian Pertahanan RI?
3. Apakah Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Kementerian Pertahanan RI?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ialah untuk menjawab pertanyaan rumusan masalah diatas, sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh *Soft Competence* terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Kementerian Pertahanan RI.
2. Untuk menganalisis pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas kerja Pegawai pada Kementerian Pertahanan RI.
3. Untuk menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap produktivitas kerja Pegawai pada Kementerian Pertahanan RI.



#### D. Manfaat Penelitian

Sebagaimana layaknya karya ilmiah berikut hasilnya yang diperoleh bisa dapat memberi manfaat untuk semua kalangan pihak yang bersangkutan serta berhubungan dengan objek penelitian antara lain:

1. Bagi Perusahaan

Hasil pada penelitian ini diharapkan, bisa menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan mengenai sejauh mana Pengaruh *Soft Competence*, Pelatihan, dan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kementerian Pertahanan RI.

2. Bagi Penulis

Untuk menambah wawasan, dan menambah teori yang dapat menyokong ilmu pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya yang menyangkut tentang *Soft Competence*, Pelatihan, dan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kementerian Pertahanan RI.

3. Bagi Pengetahuan

Hasil pada penelitian ini diharapkan, bisa bermanfaat serta berguna bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia untuk menjadikan salah satu referensi yang ingin meneliti masalah *Soft Competence*, Pelatihan, dan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja Pegawai.

