

BAB I

PENDAHULUAN

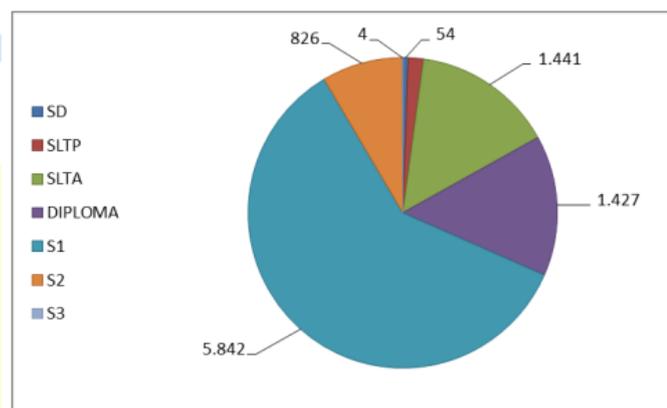
1.1 Latar Belakang

Saat ini perkembangan di dalam dunia birokrasi pemerintahan dipengaruhi oleh teknologi yang didukung dengan oleh sistem manajemennya yang baik serta memadai untuk keperluan operasional maupun administrasi dalam pemerintahan. Dalam hal ini organisasi pemerintah harus bisa menciptakan dan menyediakan pegawai yang cakap, ahli dalam bidangnya dan terampil, serta telah siap untuk digunakan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan sebagai ASN (Aparatur Sipil Negara). Salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja pegawai dan melakukan serangkaian perbaikan agar selalu meningkatkan kualitas pegawai tersebut sehingga dinas pemerintahan tumbuh dan unggul dalam persaingan, atau minimal tetap dapat bertahan (Sucitro & Tholok, 2022).

Dasar untuk mencapai birokrasi pemerintahan yang cakap dan unggul adalah penilaian prestasi kerja seorang pegawai dalam memenuhi tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya. Pegawai dengan prestasi kerja yang buruk cenderung tidak dipromosikan ke posisi atau pekerjaan yang lebih baik di masa depan. Promosi untuk peningkatan karir melibatkan prestasi kerja yang memenuhi persyaratan yang telah menjadi persyaratan dalam suatu organisasi. Pengembangan karir pada suatu lembaga pemerintahan dapat berupa kenaikan jabatan menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). PNS adalah

sebutan untuk para pegawai yang bekerja di instansi pemerintah. PNS merupakan warga negara Indonesia yang telah memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan di pemerintahan. (Wibowo 2016:83).

Menurut BKPSDM Pati (2023) jumlah PNS terbanyak pada tahun 2022 adalah golongan III sebanyak 4.831 atau 49,5% dari total pegawai 9.750 orang. Proporsi terbanyak ini sama seperti pada tahun 2019 dimana jumlah PNS terbanyak juga golongan III sebanyak 5.064 atau 48% dari total pegawai 10.551 orang. Perbandingan jumlah PNS di Pati dapat dilihat dari Gambar 1.



Gambar 1. 1Jumlah PNS Daerah Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2022

Sumber: BKPSDM Pati (2023)

Dari Gambar 1. di atas dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan formal PNS di Kabupaten Pati yang terbanyak adalah Sarjana (S-1) sebanyak 5.842 orang atau 59,92 persen. Pegawai sebagai aset dan unsur utama dalam organisasi memegang peranan yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Semua unsur sumber daya organisasi tidak akan berfungsi tanpa ditangani oleh manusia yang merupakan penggerak utama jalannya organisasi. Tanpa didukung dengan kinerja yang baik atau tinggi dari

aparatur, suatu organisasi akan mengalami kesulitan dalam proses pencapaian tujuannya. Peningkatan profesionalisme pegawai dimaksudkan untuk mewujudkan sumber daya aparatur yang handal dan berkompeten dengan bidang tugasnya (BKPSDM Pati, 2023).

Berdasarkan data kepegawaian Disperindag Kabupaten Pati terdapat 152 pegawai meliputi 151 orang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan hanya terdapat satu orang berstatus Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Dari 152 pegawai 94 orang diantaranya masih memiliki ijazah pendidikan terakhir pada tingkat SMA atau sederajat. Hal ini berdampak pada proporsi jabatan dan golongan di Disperindag Kabupaten Pati dimana sebesar 82% berada pada golongan II. Hal ini tentu memberikan gambaran pentingnya peningkatan kualitas SDM sebagai upaya perencanaan pengembangan karir PNS.

Pengembangan karir dapat dilakukan dengan cara menilai kinerja yang dilakukan pegawai dalam satu periode. Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati terjadi ketidaksesuaian antara target yang diharapkan dengan realisasi yang dibuktikan dengan Tabel 1.

**Tabel 1. 1Persentase Target dan Realisasi Capaian Kinerja
Dinas Perdagangan dan Perindustrian (Disperindag) Pati 2023**

No	Sasaran Strategis	Indikator Kerja	Target	Realisasi
1	Meningkatnya kontribusi perdagangan dalam perekonomian	Pertumbuhan nilai ekspor	6%	-2%
		Peningkatan persentase kualitas sarana dan prasarana perdagangan	35%	32%
		Peningkatan persentase IKM yang menggunakan ecommerce.	4%	28%
2	Meningkatnya kontribusi industri manufaktur dalam perekonomian	Pertumbuhan IKM	8%	8%
		Pertumbuhan industri agro	8%	7%
3	Meningkatnya produksi produk unggulan sektor industri dan SDM industri kreatif	Pertumbuhan produktivitas komoditas unggulan disektor industri	6%	7%

Sumber: Dinas Perindustrian dan Pergangan Pati (2023)

Dari Tabel 1. dibuktikan bahwa realisasi terhadap kontribusi perdagangan dalam perekonomian tidak mencapai target dalam setiap indikatornya. Serta Disdagperin Pati juga belum mencapai target dalam meningkatkan produksi produk unggulan sektor industri dan SDM industri kreatif. Hal ini diperlukan pelatihan yang tepat untuk setiap pegawai.

Pengembangan karir pegawai juga dipengaruhi oleh pelatihan karena pegawai dapat meningkatkan kemampuannya melalui pelatihan yang ditawarkan oleh organisasi. Pelatihan adalah aspek vital dari setiap bisnis karena memungkinkan pegawai untuk lebih memahami peran dan tanggung jawab yang mereka miliki baik secara individu maupun kelompok (Rivai 2017:54). Metode pelatihan dapat bervariasi tergantung pada keadaan dan kebutuhan personelnnya. Pelatihan dapat berdampak besar pada pertumbuhan karir pegawai, tetapi juga dapat berdampak tidak penting karena selain mendapatkan pelatihan, konten yang ditawarkan juga harus sesuai dengan kebutuhan pegawai (Soeprihanto, 2019).

Dalam mengadakan kegiatan pelatihan, perusahaan harus memperhatikan program-program yang akan dibutuhkan oleh para pegawai sehingga pelatihan yang diadakan dapat mencegah masalah yang dihadapi dinas pemerintah, dan juga dana dan waktu yang disediakan oleh dinas pemerintah. Oleh karena itu Disdagperin Pati harus benar-benar mengadakan pelatihan untuk para pegawai yang tepat agar setelah mendapat pelatihan dapat memahami tugas mereka masing-masing dan memiliki pengetahuan

yang memadai tentang tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan apa yang diharapkan ditargetkan (Junaedi et al., 2017).

Pelatihan memberikan peran penting terhadap kemajuan kemampuan para pegawai yang akan dikembangkan serta dapat memberikan semangat agar dapat bekerja mandiri sehingga menumbuhkan kepercayaan diri pegawai sehingga prestasi kerjanya semakin meningkat. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia prestasi kerja seorang pegawai sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi pegawai itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan. Selain diperlukannya pengadaan pelatihan pada dinas pemerintah, pengalaman dari seorang pegawai juga sangat diperlukan untuk pengembangan karir seorang pegawai (Karim, 2019).

Pengalaman didefinisikan sebagai tingkat penguasaan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja, yang dapat diukur dengan lamanya masa kerja dan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut selama periode tertentu. Pengalaman kerja merupakan salah satu syarat yang harus dinilai oleh pimpinan untuk dapat menduduki suatu jabatan, karena masa kerja merupakan salah satu penilaian untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dalam bisnis. Dengan pengetahuan tersebut diyakini bahwa setiap pegawai akan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas untuk meningkatkan prestasi kerja (Amir 2015:73).

Pengalaman merupakan suatu proses pembelajaran dan penambahan potensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal atau non formal yang dapat diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang pada suatu

pola tingkah laku yang lebih baik. Pengalaman kerja dapat dilihat dari lama waktu atau masa kerja pegawai dalam bekerja baik di perusahaan yang sebelumnya maupun dinas pemerintahan. Perusahaan atau dinas pemerintahan harus memiliki kemampuan untuk memberikan informasi tentang bagaimana kinerja pegawai di perusahaan atau dinas pemerintahan tersebut. Bagian kepegawaian dalam suatu dinas pemerintahan akan lebih cenderung memilih calon pelamar yang sudah berpengalaman karena dianggap lebih mampu dan matang dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diberikan nantinya. Pengalaman kerja bukanlah satu-satunya yang dinilai dalam menentukan pengembangan karir pegawai, masih ada prestasi kerja beserta pelatihan. Dengan adanya pengalaman kerja yang baik dan pelatihan kerja yang baik dapat meingkatkan nilai dalam penilaian kerja suatu dinas pemerintahan (Adnyani & Dewi, 2019).

Penilaian kerja dapat digunakan secara lebih luas sehingga bisa menjadi alat utama bagi perusahaan dalam pengembangan sumber daya manusianya. Namun jika penilaian kerja dilakukan secara tidak baik justru akan menjadi ancaman bagi perusahaan, karena akan mengakibatkan penurunan produktivitas kerja pegawai. Dukungan organisasi terhadap pengembangan karir merupakan salah satu hal terpenting dalam memaksimalkan penilaian kerja. Penilaian kinerja tidaklah satu-satunya hal yang perlu diperhatikan ketika ingin melakukan pengembangan karir pegawai, masih ada pengalaman kerja serta pelatihan. kerja memiliki

keterikatan terhadap pengembangan karir lewat pengetahuan dan keterampilan (Suadnyana & Supartha, 2018).

Data yang didapatkan dari Disperindag Kabupaten Pati, kegiatan sosialisasi penguatan dan pembinaan kualitas pegawai dilakukan pada tahun 2019. Kegiatan pendidikan dan pelatihan yang sudah lama dilakukan ini menurut salah satu staf pegawai Disperindag Kabupaten Pati karena adanya pemangkasan anggaran. Kondisi ini membuktikan bahwa pengembangan karir PNS seperti pola karir, mutasi, dan promosi tidak dikelola dengan baik, yang mengesampingkan sistem merit. Kondisi tersebut dibuktikan dengan Tabel 1.2 terkait hasil penilaian kerja yang mendukung pengembangan karir di Disperindag Pati.

Tabel 1. 2 Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Pati Tahun 2023

No.	Uraian Pekerjaan	Skor	Kategori
1	Mengumpulkan dan memeriksa data	97,8	Sangat Baik
2	Menata dokumen sesuai prosedur	48,9	Buruk
3	Mengolah dan menyajikan dokumen	78,9	Baik
4	Melaksanakan tugas kedinasan	95,7	Sangat Baik
5	Mengkompilasi (menghimpun) data tiap periode	47,5	Buruk
6	Membuat laporan barang persediaan tiap semester	74,5	Cukup

Sumber : Dinas Perindustrian dan Pergangan Pati (2023)

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan dari 100 pegawai Kantor Disperindag Pati, untuk pekerjaan mengumpulkan dan memeriksa data dan melaksanakan tugas kedinasan mendapat penilaian “Sangat Baik”, mengolah data dan menyajikan dokumen mendapat penilaian “Baik” serta membuat laporan barang persediaan tiap semester mendapat penilaian “Cukup”. Sedangkan untuk pekerjaan menata dokumen sesuai prosedur dan mengkompilasi data tiap periode mendapat penilaian “Buruk”.

Penilaian kerja dapat dilakukan dengan cara menilai bagaimana efektivitas kinerja suatu pegawai. Pelatihan dan pengalaman kerja dapat mempengaruhi penilaian kerja yang baik sehingga pegawai dapat mengembangkan karirnya dengan baik. Pengembangan karir menjadi salah satu upaya dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia sekaligus sebagai upaya peningkatan jabatan dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk memaksimalkan semua kualitas dan kekuatan yang dimiliki setiap pegawai. Lebih jauh lagi, setiap pegawai atau pegawai dalam suatu organisasi mengharapkan tidak hanya uang untuk menutupi kebutuhan pegawai, tetapi juga kemampuan untuk mengaktualisasikan diri. Peningkatan karir adalah sarana aktualisasi diri yang signifikan. Program pengembangan karir memungkinkan seseorang untuk maju ke posisi yang diinginkan (Sari, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Niati et al. (2021) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penilaian kerja. Adapun menurut Okechukwu (2017) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap penilaian kerja. Penelitian yang dilakukan oleh

Alam et al. (2023) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penilaian kerja. Adapun menurut Okechukwu (2017) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap penilaian kerja.

Suadnyana & Supartha (2018) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Sedangkan menurut Karlinda, Azizi, & Sopali (2021) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap pengembangan karir. Suadnyana & Supartha (2018) menyatakan bahwa pengalaman berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Sedangkan menurut Sumarni (2021) menyatakan bahwa pengalaman berpengaruh positif tidak signifikan terhadap pengembangan karir.

Penelitian yang dilakukan oleh Suadnyana & Supartha (2018) menyatakan bahwa penilaian kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Adapun menurut Sari (2021) menyatakan bahwa penilaian kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap pengembangan karir.

Dari penelitian di atas terdapat kesenjangan antara variabel pelatihan dan pengalaman terhadap pengembangan karir melalui penilaian kerja. Oleh karena itu menarik, untuk dilakukan penelitian selanjutnya pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Pati yang merupakan salah satu organisasi publik yang menerapkan sistem promosi jabatan sebagai bukti nyata pengembangan karir. Kenyataan di lapangan

pengembangan karir terutama pada pegawai sulit dilakukan karena minimnya tingkat partisipasi dalam hal pengembangan kualitas pegawai terutama pada bidang tata kelola berbasis komputerisasi serta penyajian data publikasi kepada masyarakat. Hal ini menjadi indikasi bahwa pola karier sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN (UU ASN, 2014) dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS sebagai dasar perencanaan suksesi dalam pengembangan karier ASN belum dapat diimplementasikan. Dari uraian fenomena masalah di atas maka akan dilakukan penelitian dengan judul **“PERAN PELATIHAN, DAN PENGALAMAN TEHADAP PENGEMBANGAN KARIR DENGAN PENILAIAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI DISPERINDAG KABUPATEN PATI”**.

1.2 Ruang Lingkup

Dalam penelitian ini terdapat ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

- a. Objek penelitian yaitu di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati.
- b. Variabel yang dikaji terkait penelitian yaitu pelatihan, pengalaman (endogen), pengembangan karir (eksogen), dan penilaian kerja (*intervening*).
- c. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 100 pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati.
- d. Waktu penelitian dilaksanakan 1 bulan setelah proposal disetujui.

1.3 Perumusan Masalah

Fenomena dan masalah pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati yang berkaitan dengan pelatihan, pengalaman, penilaian kerja, dan pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Tingginya peserta PNS dari lulusan S1 pada tahun 2020 yang dibuktikan pada gambar 1. tidak akan dapat bekerja secara maksimal jika tanpa didukung dengan kinerja yang baik atau tinggi dari aparatur, suatu organisasi akan mengalami kesulitan dalam proses pencapaian tujuannya. Peningkatan profesionalisme pegawai dimaksudkan untuk mewujudkan sumber daya aparatur yang handal dan berkompeten dengan bidang tugasnya.
2. Pentingnya peningkatan kualitas SDM sebagai upaya perencanaan pengembangan karir PNS. Namun karena adanya pemangkasan anggaran, kegiatan pendidikan dan pelatihan pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati sudah lama tidak lakukan lagi. Sehingga hal ini berdampak pada permasalahan pengembangan karir pegawai.
3. Disperindag Pati belum mencapai target dalam meningkatkan produksi produk unggulan sektor industri dan SDM industri kreatif yang dibuktikan dengan Tabel 1.
4. Untuk pekerjaan menata dokumen sesuai prosedur dan mengkompilasi data tiap periode mendapat penilaian “Buruk”. Hal ini dibuktikan pada Tabel 2. Dari penilaian kerja ini diperlukan pelatihan yang lebih sepisik untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

1) Pertanyaan Penelitian

- a. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap penilaian kerja pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati?
- b. Bagaimana pengaruh pengalaman terhadap penilaian kerja pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati?
- c. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karir pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati?
- d. Bagaimana pengaruh pengalaman terhadap pengembangan karir pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati?
- e. Bagaimana pengaruh penilaian kerja terhadap pengembangan karir pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah:

- a. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap penilaian kerja pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati.
- b. Untuk menganalisis pengaruh pengalaman terhadap penilaian kerja pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati.
- c. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karir pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati.
- d. Untuk menganalisis pengaruh pengalaman terhadap pengembangan karir pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati.

- e. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kerja terhadap pengembangan karir pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kontribusi:

- a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan yang relevan pada kasus-kasus yang sama pada organisasi-organisasi publik, khususnya terkait dengan pelatihan, pengalaman, penilaian kerja, dan pengembangan kerja.

- b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai pelatihan dan pengalaman serta pengaruhnya secara langsung terhadap pengembangan karir maupun secara tidak langsung melalui penilaian kerja di dalam organisasi. Diharapkan pula mampu menjadi pedoman dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati.