

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam suatu perusahaan atau organisasi yang berperan dalam proses strategis. Setiap perusahaan atau organisasi akan selalu berusaha meningkatkan kinerja SDM-nya. Hal ini dikarenakan kinerja SDM memengaruhi keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi (Latief, 2012).

Semakin besar suatu perusahaan atau organisasi maka semakin besar pula tanggung jawab dari departemen SDM. Hal ini dikarenakan departemen SDM diharuskan untuk mengembangkan atau mencari SDM sesuai dengan kebutuhan. Selain itu, departemen SDM juga memiliki tanggung jawab untuk menempatkan SDM-nya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Penempatan yang tepat dengan kompetensi SDM akan mampu mengembangkan SDM tersebut dari segi pengetahuan, ketampilan, mental, dan karakter yang akan berdampak positif bagi perusahaan atau organisasi (Spencer & Spencer, 1993). Faktor lain yang juga memengaruhi kualitas kompetensi SDM adalah motivasi kerja yang tepat. Motivasi merupakan suatu kondisi dalam kepribadian yang menggugah keinginan SDM untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan.

Thompson et al., (1997) menyampaikan bahwa kompetensi yang “generik” seperti kemampuan belajar (kompetensi konseptual) atau keterampilan komunikasi dan kerja tim adalah hal yang penting untuk kesuksesan profesional. Kompetensi

umum mencakup berbagai konstruksi seperti kecerdasan, model pemrosesan informasi, kompetensi kunci, dan meta-kompetensi. Indikator dari kompetensi dicirikan oleh kemampuan yang diterapkan dalam konteks dan konten profesional yang berbeda dan juga mendukung proses implementasi kompetensi khusus yang ada termasuk didalamnya pengembangan kompetensi di lingkungan kerja baru.

Kompetensi SDM juga harus dikembangkan seiring adanya perkembangan zaman atau globalisasi. Namun menurut Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008) terdapat juga beberapa faktor terkait dengan penolakan SDM terhadap perubahan yaitu kebiasaan, rasa aman, ekonomi, ketidakpastian atau keraguan, dan persepsi. Terkait resistensi tersebut maka Coch dan French (1984) mengusulkan 6 taktik dalam mengatasi resistensi perubahan yaitu:

1. Partisipasi
2. Pendidikan dan komunikasi
3. Memberikan dukungan dan kemudahan
4. Negosiasi
5. Manipulasi dan kooptasi
6. Paksaan

Menurut Spencer dan Spencer (1993), keterampilan (*Skill*) merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Menurut Sedarmayanti (2017) SDM adalah semua potensi yang dimiliki oleh manusia yang dapat disumbangkan atau diberikan kepada

masyarakat untuk menghasilkan barang/jasa. Salah satu faktor bagi suatu perusahaan atau organisasi maju dan berhasil salah satunya dengan memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik (Thornton, 1999).

Salah satu organisasi yang mewujudkan kompetensi SDM adalah Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut (TNI AL). TNI AL telah melakukan penyesuaian peran dalam kehidupan berbangsa dan bernegara bersama dengan komponen lainnya. Salah satu Kotama pembinaan yang ada di TNI AL adalah Kodiklatal. Kodiklatal bertugas menyelenggarakan pembinaan doktrin dan organisasi satuan jajaran TNI AL, pembinaan pendidikan dan latihan TNI AL dalam rangka mendukung tugas TNI AL. Kodiklatal memiliki visi menjadi lembaga pendidikan dan pengembangan doktrin matra laut yang bermoral, profesional dan berani. Misi Kodiklatal yaitu:

1. Melaksanakan operasional pendidikan
2. Melaksanakan pembinaan delapan aspek pendidikan
3. Melaksanakan penelitian, pengkajian dan pengembangan pendidikan
4. Melaksanakan pengkajian dan pengembangan doktrin operasi laut tingkat taktik, pengkajian dan pengembangan operasi amfibi aspek darat, serta pengkajian dan pengembangan dukungan umum operasi laut
5. Melaksanakan pelatihan Dasmil matra laut secara wajib bagi warga negara

Organisasi TNI AL khususnya Kodiklatal menyikapi situasi yang dinamik dan berkembang telah berupaya untuk meningkatkan profesionalisme kompetensi SDM, termasuk didalamnya adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS). Peran PNS dalam

lingkungan TNI merupakan suatu keterpaduan pelaksanaan tugas bersama dengan Prajurit TNI namun penugasannya sebatas pada bidang non tempur atau administratif.

Untuk mencapai kinerja yang efektif terutama dalam menunjang tugas pokok Kodiklatal maka diperlukan kompetensi PNS dengan 4 kriteria yaitu:

1. Kewenangan yang memadai
2. Memiliki kemampuan teknis
3. Memiliki kemampuan manajerial
4. Memiliki manajemen kinerja yang baik

Empat kriteria tersebut merupakan penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) PNS dari Kodiklatal yang dilaksanakan setiap satu tahun sekali. Penilaian dilakukan dengan harapan kompetensi pegawai dapat terlihat dan diukur sehingga PNS dapat dengan efisien dan efektif dalam mengemban jabatan selanjutnya.

Bidang personel di Kodiklatal yang bertanggung jawab pada proses penempatan jabatan di Kodiklatal. Dalam proses penempatan jabatan, PNS tidak hanya dilihat dari hasil penilaian 4 kriteria di atas namun juga beberapa lain yaitu latar belakang pendidikan, Jabatan/pangkat, masa kerja, dan keterampilan.

Sejalan dengan yang disampaikan oleh George (2019) bahwa perencanaan SDM adalah hal yang perlu dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi. Perencanaan SDM menurut George (2019) dapat didefinisikan sebagai strategi untuk akuisisi (rekrutmen/seleksi), pemanfaatan (penyebaran), peningkatan (pelatihan dan pengembangan) dan pelestarian (pembayaran dan penghargaan).

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2016) pegawai yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karier dan pengembangan potensi diri yang bermanfaat bagi dirinya maupun organisasi. Maka dari itu Kodiklatal juga memerlukan perencanaan SDM yang baik agar dapat mengurangi atau menghilangkan PNS yang *non-job*.

Dinamika organisasi apabila terjadi permasalahan kompetensi akan berdampak pada produktifitas kerja. Pekerjaan yang tidak diselesaikan sesuai standar akan rentan menimbulkan kecelakaan (Rande, 2016). Produktifitas kerja sangat penting dalam organisasi, namun apabila terjadi penurunan produktifitas kerja dapat menimbulkan permasalahan baru. Contoh, apabila PNS fungsional umum tidak bekerja secara optimal, akan ada kemungkinan terjadinya bocoran data yang dapat dimanfaatkan oleh kelompok orang yang tidak bertanggung jawab dan dapat membahayakan Kodiklatal. Kodiklatal sendiri telah memiliki Organisasi Standart Prosedur (Orgaspros) yang berisi seluruh prosedur pekerjaan baik sipil maupun militer yang ada di Kodiklatal. Dampak negatif yang terjadi dapat merugikan organisasi baik secara administrasi maupun citra suatu lembaga yang diakibatkan *human error*.

Bentuk dinamis pendistribusian PNS di lingkungan Kodiklatal adalah dengan meningkatkan profesionalitas dengan memperkuat fungsi, peran, jabatan, dan tanggung jawab aparatur pemerintah. Keberadaan PNS di lingkungan militer diharapkan mempunyai peran secara langsung dalam mewujudkan visi dan misi Kodiklatal. Jumlah PNS Golongan III Non Job yang terdapat di Kodiklatal dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Statistik PNS Gol III Non Job

PANGKAT	JUMLAH PNS	YANG MENDUDUKI JABATAN	YANG TIDAK MENDUDUKI JABATAN	JABATAN TERSEDIA	TINGKAT PENDIDIKAN UMUM JABATAN NONJOB				DIKLAT PIM
					SMA	D3	S 1	S 2	
III A/PENATA MUDA	36	5	31	0	28	1	2	0	0
III B/ PENATA MUDA TK.I	42	14	28	133	20	0	8	0	0
III C/PENATA	23	21	2	10	1	0	1	0	0
III D/PENATA MUDA TK.I	21	18	3	8	0	0	3	0	0
JUMLAH	122	58	64	151	49	1	14	0	0

Sumber: Data Dalpersip Ditum Kodiklatal

Pada Tabel 1.1 ditunjukkan bahwa PNS yang ada di Kodiklatal memiliki tingkat pendidikan yang beragam. Perbedaan tingkat pendidikan ini secara langsung berpengaruh pada perbedaan kompetensi yang dimiliki oleh setiap PNS. Selain itu, tingkat pendidikan juga berpengaruh pada syarat administrasi yang diperlukan untuk menduduki jabatan.

Dari Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa jumlah PNS yang tidak menduduki jabatan sebanyak 64 orang sedangkan jabatan tersedia/kosong sebanyak 151. Jika dilihat dari tingkat pendidikan, yang paling banyak adalah berpendidikan SMA sebanyak 49 orang dan yang Sarjana/S1 sebanyak 14 orang. Jumlah jabatan yang tersedia/kosong masih lebih banyak dibandingkan dengan PNS yang tidak menduduki jabatan. Seharusnya jika memang PNS memenuhi kompetensi yang diminta maka tidak ada PNS yang tidak menduduki jabatan. Maka dari itu diperlukan upaya untuk meningkatkan kompetensi dari para PNS yang tidak menduduki jabatan.

Peneliti juga telah melakukan wawancara singkat dengan informan. Hasil mini wawancara menunjukkan bahwa informan lebih memahami keterampilan

(*Skill*) dibandingkan dengan konsep diri dan watak. Hal ini sejalan dengan model dari Sanghi (2007) bahwa kompetensi dari aspek pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata atau nampak (*Visible*) dan relatif berada di permukaan sedangkan konsep diri, watak dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*Hidden*) berada di dalam diri seseorang. Hal ini dapat menjadi dasar untuk menggali lebih dalam hal-hal apa yang sekiranya dapat dilakukan agar dapat mengembangkan potensi para PNS *non-job* di Kodiklatal.

Fenomena ini merupakan hal yang penting bagi peneliti dikarenakan dari sisi karir masih ada jabatan kosong namun masih terdapat PNS *non-job*. *Reward* dan tunjangan kinerja juga cukup besar sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi *gap* yang muncul sehingga dapat dicari solusi pemecahan masalahnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kompetensi PNS Golongan III *non-job* di Kodiklatal?
2. Bagaimana model kompetensi untuk meningkatkan kinerja PNS Golongan III *non-job* di Kodiklatal?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui kompetensi PNS Golongan III *non-job* di Kodiklatal

2. Untuk merancang model kompetensi dalam meningkatkan kinerja PNS Golongan III *non-job* di Kodiklatal

1.4 Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang diharapkan dapat dicapai melalui penelitian terhadap permasalahan-permasalahan tersebut di atas yakni manfaat yang bersifat teoritis dan manfaat yang bersifat praktis.

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis diharapkan dapat menambah khasanah Manajemen Sumber Daya Manusia, dalam menjamin pelaksanaan manajemen kepegawaian berjalan dengan baik sesuai kaidah dan aturan yang ada untuk kemajuan organisasi serta dapat mengukur kompetensi pegawai yang dimiliki untuk pencapaian tugas yang optimal.

2. Manfaat Praktis

Hasil-hasil penelitian ini diharapkan juga dapat bermanfaat dalam memberikan informasi atau gambaran bagi pelaksana bidang personel di Kodiklatal tentang pengelolaan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan Pegawai Negeri Sipil. Hasil penelitian ini menjadi bahan pertimbangan dan bahan evaluasi dalam menyusun kebijakan yang terkait dengan penempatan jabatan, pembinaan dan pengawasan personel.