

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting bagi sebuah perusahaan atau organisasi dalam mengelola dan menjalankan fungsi organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi diperlukan SDM yang berkualitas agar sebuah organisasi dapat mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Saat ini manajemen SDM berubah dari fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi SDM lama menjadi lebih bersifat strategik (Yusuf, 2016).

Tercapainya tujuan organisasi, tentu peluang bagi sumber daya manusia untuk mengembangkan karirnya akan terbuka dan dapat memberikan keuntungan bagi sumber daya manusia maupun organisasi. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi atau jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi atau jabatan sebelumnya (Yani, 2012).

Berdasarkan teori tersebut, maka pengembangan karir seorang pegawai perlu dilakukan karena seorang pegawai dalam bekerja akan mengharapkan adanya perubahan pada organisasi, kemajuan, kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap pegawai akan merasa bosan

bekerja pada posisi yang sama dan mengharapkan adanya perubahan dan jaminan sehingga mendapatkan pengakuan yang lebih besar dari tempat pegawai tersebut bekerja.

Dalam rangka meningkatkan kualitas pengembangan karir ASN secara efektif dan efisien, BKN mulai mewujudkan merit sistem. Salah satu upayanya adalah dengan melakukan evaluasi penerapan sistem Indeks Reformasi Birokrasi, sesuai dengan peraturan Permenpan-RB Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN. Indeks Reformasi Birokrasi atau Indeks RB adalah gambaran tingkat kemajuan di tingkat kementerian, lembaga, maupun Pemerintahan Daerah dalam mewujudkan birokrasi berkualitas. Namun dalam pelaksanaannya masih banyak ASN yang belum mampu mengikuti arahan dari Mempan maupun BKN. Salah satu indikatornya adalah dalam indeks reformasi birokrasi adalah Indeks Profesionalitas ASN, ASN Kabupaten Pangandaran memiliki indeks yang masih perlu untuk diperbaiki. Rincian Indeks Profesionalitas ASN dapat dilihat di tabel 1.1.

**Tabel 1. 1
Data Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten Pangandaran**

NO	Perangkat Daerah	Indeks Profesionalitas ASN
1	2	3
1	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	93,93
2	Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian	83,81
3	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	82,64
4	Dinas Penanaman Modal dan PTSP	85
5	Dinas Pertanian	81,58
6	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan, dan Perindustrian	86,74

1	2	3
7	Sekretariat Daerah	78,84
8	Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga	82,12
9	Dinas Ketenagakerjaan	78
10	Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman	75,73
11	Inspektorat	80,81
12	Dinas Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	76,11
13	Badan Keuangan dan Aset Daerah	81,4
14	Dinas Sosial, Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	83,16
15	Badan Pendapatan Daerah	79,64
16	Dinas Perhubungan	74,28
17	Satuan Polisi Pamong Praja	72,86
18	Dinas Kelautan, Perikanan dan Ketahanan Pangan	82,58
19	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	76,8
20	Sekretariat DPRD	0
21	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	81,31
22	Dinas Kesehatan	82,09
23	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	79,34
24	Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan	0
25	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	79,09
26	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	76,44
RATA-RATA		74,40

Sumber : BKPSDM Kabupaten Pangandaran

Berdasarkan data BKPSDM Kabupaten Pangandaran masih banyak rata-rata ASN yang bekerja di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Pangandaran memiliki nilai indeks 74,40 yang berarti memiliki predikat sedang, sehingga masih perlu perbaikan pada pengembangan karir bagi setiap ASN.

Perpindahan, promosi atau mutasi merupakan bagian dari pembinaan, guna memberikan pengalaman kerja, tanggung jawab dan kemampuan yang lebih besar pada pegawai. Promosi dan mutasi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu cara yang efektif untuk memberikan pengalaman dan pembelajaran kepada seluruh pegawai dalam menjamin sistem karier sebagaimana yang telah

diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Setiap Pemerintahan Daerah Kota maupun Kabupaten memiliki kebijakan yang berbeda-beda dalam melakukan mutasi dan rotasi bagi ASN. Dalam hal ini penulis mengambil contoh di Kabupaten Bandung, Kabupaten Bekasi, dan Kabupaten Pangandaran. Berikut terlampir perbandingan pelaksanaan mutasi rotasi yang dilakukan oleh Pemerintahan Daerah Kabupaten Bandung, Kabupaten Bekasi, dan Kabupaten Pangandaran pada tahun 2024 :

Tabel 1. 2 Jumlah mutasi dan rotasi ASN

Tahun	Kab. Bandung	Kab. Bekasi	Kab. Pangandaran
2024	166	693	93

Sumber : BKPSDM Kabupaten Bandung

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa jumlah mutasi rotasi yang dilakukan Pemerintahan Daerah Kabupaten Pangandaran paling sedikit dibandingkan dengan Kabupaten Bandung dan Kabupaten Bekasi. Padahal jika melihat jumlah jabatan yang ada di Pemerintahan Daerah Kabupaten Pangandaran masih banyak kekosongan. Berikut data jumlah pejabat Kabupaten Pangandaran.

**Tabel 1. 3
Data Jumlah Pejabat Kabupaten Pangandaran Tahun 2024**

Jabatan Struktural	Eselon II.a	Eselon II.b	Eselon III.a	Eselon III.b	Eselon IV.a	Eselon IV.b	Jumlah
Terisi	1	27	44	74	266	37	449
Belum Terisi	-	3	4	7	28	8	50
JUMLAH	1	30	48	81	294	45	499

Sumber : BKPSDM Kabupaten Pangandaran

Dari data jumlah pejabat yang menduduki jabatan pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Pangandaran terlihat ketimpangan antara jabatan yang terisi dan jabatan yang belum terisi. Untuk dapat mendapatkan promosi jabatan struktural

terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi, salah satunya adalah Diklat Pimpinan yang harus diikuti oleh pejabat sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Berikut dilampirkan data Diklat Pimpinan yang sudah dilakukan di Kabupaten Pangandaran pada tahun 2024.

**Tabel 1. 4
Data Diklat PIM Tahun 2024**

DIKLAT PIM	PIM II	PIM III	PIM IV	Jumlah
	Esselon II	Esselon III	Esselon IV	
Sudah	11	21	32	64
Belum	17	99	277	393
Jumlah	28	120	309	457

Sumber : BKPSDM Kabupaten Pangandaran

Dari data jumlah Diklat Pimpinan yang sudah dilaksanakan oleh pejabat struktural di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Pangandaran dapat dilihat bahwa masih banyak pejabat struktural di Kabupaten Pangandaran yang belum melaksanakan Diklat Pimpinan pada setiap jenjang. Hal ini tentu berdampak pada kekosongan pejabat struktural yang ada di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Pangandaran.

Salah satu faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah disiplin kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Feodora dkk (2023) bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karir. Penelitian lain yang dilakukan oleh Irmigadis dkk (2024) juga menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karir.

Dalam rangka meningkatkan kedisiplinan di dalam birokrasi, dalam laman resmi bkn.go.id BKN selaku instansi pembina melakukan kolaborasi dengan

beberapa badan dan lembaga lainnya, di antaranya dengan Badan Narkotika Nasional (BNN) terkait data penyalahgunaan narkotika, Bawaslu terkait pelanggaran netralitas ASN, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terkait Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN), dan Kementerian PANRB terkait Laporan Harta Kekayaan ASN (LHKASN). Dengan berbagai upaya yang dilakukan BKN guna meningkatkan tingkat kedisiplinan pada setiap ASN ternyata tidak berbanding lurus dengan keadaan ASN di lingkungan daerah atau provinsi.

Di Pemerintahan Daerah Kabupaten Pangandaran terdapat 4 kasus hukuman disiplin yang diterima oleh ASN, di antaranya adalah sebagai berikut :

Tabel 1. 5 Data Kasus Disiplin Tahun 2024		
No	Jenis Hukuman Disiplin	Jumlah
1	Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri	3 Orang
2	Hukuman sedang	1 Orang

Sumber : BKPSDM Kabupaten Pangandaran

Meskipun tidak banyak kasus pemberian sanksi hukuman disiplin pada ASN Pemda Pangandaran namun hal ini menunjukkan adanya ketidakdisiplinan dari beberapa ASN yang bekerja. Selain itu pemberian sanksi berupa pemberhentian dengan hormat tidak permintaan sendiri termasuk sanksi yang cukup berat. Artinya pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh ASN tersebut merupakan pelanggaran yang berat.

Selain disiplin kerja, ASN juga dituntut memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja agar dapat mengembangkan karirnya. Menurut Peraturan BKN Nomor 38 Tahun 2018 menyatakan bahwa salah satu dampak positif dari mutasi pegawai adalah peningkatan motivasi kerja. Ketika pegawai merasa ada

kesempatan untuk berkembang dan menghadapi tantangan baru, mereka cenderung lebih bersemangat dalam bekerja. Seorang ASN yang memiliki motivasi tinggi maka akan bekerja dengan sebaik-baiknya yang akan berdampak pada kinerja yang meningkat, dan dengan kinerja yang baik maka pegawai tersebut berpotensi berdampak pada pengembangan karir.

Motivasi kerja merupakan suatu pendorong yang menimbulkan semangat atau keinginan untuk bekerja demi mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam suatu organisasi dan dapat mempengaruhi perilaku dari seseorang di dalam lingkungan kerja. Motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang individu memberikan pandangan baru bagi individu untuk bekerja lebih giat dan mengembangkan kompetensi dirinya secara optimal (Putra et al., 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Irmigadis dkk (2024) yang berjudul "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Pengembangan Karir (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)" menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karir seseorang. Penelitian lain yang dilakukan Feodora dkk (2023) juga menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karir.

Faktor lain yang mempengaruhi pengembangan karir adalah adanya pengembangan kompetensi. Menurut Edy Sutrisno mengenai kompetensi (2019:203) menyatakan bahwa kompetensi kerja adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan ditempat kerja yang mengacu

pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai sangat mempengaruhi jenjang karir pegawai. Pegawai dengan kompetensi yang baik akan sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka mengembangkan organisasi menuju kompetisi yang lebih tinggi sehingga organisasi akan memberikan jabatan yang pantas untuk pegawai tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Tanto Heryanto dkk (2023) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari pengembangan kompetensi karyawan terhadap pengembangan karir. Penelitian lain yang dilakukan oleh Firman Fauzi dkk (2019) juga menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir.

Namun pendapat lain yang dikemukakan oleh Siagian (2012:207) menyatakan bahwa pengembangan kompetensi tidak termasuk ddalam faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan. Karena menurutnya faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah perlakuan yang adil dalam berkarir, keperdulian para atasan langsung, informasi tentang berbagai peluang promosi, minat untuk dipromosikan, dan tingkat kepuasan.

Kinerja juga memegang peran penting dalam pengembangan karir seseorang. Indikator pengembangan karir adalah kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, kesetiaan pada organisasi, dan keluwesan bergaul (A.Sihotang, 2006:213). Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja yang merupakan kinerja seorang karyawan menjadi indikator daplam pengembangan karir seseorang.

Penelitian yang telah dilakukan oleh (Yurri dkk, 2024) yang berjudul “Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Pengembangan Karir Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang” menyimpulkan bahwa kinerja berpengaruh terhadap pengembangan karir seorang pegawai.

Berdasarkan fenomena yang diuraikan, penulis tertarik untuk mengkaji dan mengetahui lebih dalam seberapa besar pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, pengembangan kompetensi dan kinerja terhadap pengembangan karir. Sehingga Penulis mengangkat Judul Penelitian tentang **“Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Kompetensi terhadap Pengembangan Karir melalui Kinerja (Sensus pada ASN Eselon III di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan pada penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagaimana disiplin kerja, motivasi kerja, pengembangan kompetensi, kinerja, dan pengembangan karir pejabat eselon III di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Pangandaran.
2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja pejabat eselon III di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Pangandaran.
3. Bagaimana pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan pengembangan kompetensi terhadap pengembangan karir pejabat eselon III di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Pangandaran.

4. Bagaimana pengaruh kinerja terhadap pengembangan karir pejabat eselon III di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Pangandaran.
5. Bagaimana pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan kompetensi terhadap pengembangan karir pejabat eselon III melalui kinerja di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Pangandaran.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang penulis lakukan adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Disiplin kerja, motivasi kerja, pengembangan kompetensi, kinerja, dan pengembangan karir di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Pangandaran.
2. Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja pejabat eselon III di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Pangandaran.
3. Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan kompetensi terhadap Pengembangan Karir pejabat eselon III di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Pangandaran.
4. Pengaruh kinerja terhadap pengembangan karir pejabat eselon III di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Pangandaran.
5. Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan kompetensi terhadap pengembangan karir pejabat eselon III melalui kinerja sebagai variabel mediasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Pangandaran.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hal yang baru dalam penelitian ini yaitu terkait penggunaan variabel kinerja sebagai variabel intervening dan pengembangan kompetensi sebagai variabel independen selama ini belum banyak diteliti, sehingga dapat memberikan pengetahuan tambahan dan berfungsi sebagai referensi untuk kemajuan ilmu manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi terapan ilmu pengetahuan bagi:

1. Objek yang diteliti

Menjadi masukan untuk Pegawai pada Instansi di wilayah Kabupaten Pangandaran.

2. Instansi

Sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif, meningkatkan disiplin kerja, motivasi kerja dan pengembangan kompetensi pegawai untuk mencapai pengembangan karir yang optimal bagi ASN lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran.

1.5 Tempat dan Jadwal Penelitian

1.5.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian yang dijadikan sebagai objek penelitian adalah pemerintah daerah Kabupaten Pangandaran.

1.5.2 Jadwal Penelitian

Penelitian direncanakan akan dilakukan selama 8 (Delapan) bulan, terhitung mulai bulan November 2024 sampai dengan bulan Juni 2025. Dengan jadwal penelitian terlampir.