

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks, ditandai dengan meningkatnya tuntutan profesionalisme, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik, menuntut organisasi sektor publik untuk terus meningkatkan kinerja aparatur sipil negara. Dalam konteks pemerintahan daerah, kinerja pegawai tidak hanya menjadi tolak ukur keberhasilan organisasi dalam melaksanakan program dan kebijakan, tetapi juga mencerminkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi agenda strategis yang harus didukung oleh pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, terencana, dan berkelanjutan. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah mengamanatkan bahwa “Penyelenggaraan pemerintahan daerah harus dilaksanakan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat”. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemerintah daerah dituntut memiliki aparatur yang berkinerja tinggi agar mampu melaksanakan program dan kebijakan secara optimal serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah.

Sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan. Pegawai yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang memadai akan mampu melaksanakan tugas dan tanggung

jawab secara optimal, tepat waktu, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kompetensi pegawai mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, serta perilaku kerja yang relevan dengan tuntutan jabatan. Tanpa kompetensi yang sesuai, pelaksanaan tugas organisasi berpotensi tidak berjalan secara efektif dan dapat berdampak pada rendahnya kualitas kinerja pegawai maupun organisasi secara keseluruhan. Abdi dan Wahid (2018) menerangkan bila:

Pegawai mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mampu dalam meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Meningkatkan kompetensi kerja perlu dilakukan didalam organisasi perusahaan. Karyawan yang memiliki kompetensi kerja cenderung memiliki kemampuan yang baik didalam melaksanakan pekerjaan dan memiliki keterampilan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan berdasarkan target kerja yang diberikan oleh perusahaan.

Selain kompetensi, pengembangan karier (*career development*) juga memegang peranan penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Pengembangan karier merupakan upaya sistematis yang dilakukan organisasi untuk memberikan kesempatan kepada pegawai dalam meningkatkan potensi diri, memperluas pengalaman kerja, serta mengembangkan kompetensi yang dimiliki melalui berbagai program, seperti pendidikan dan pelatihan, rotasi jabatan, promosi, maupun penugasan khusus. Program pengembangan karier yang dirancang secara adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan *career development* pegawai, sehingga berdampak positif terhadap kinerja yang dihasilkan. Menurut Arifianti dan Safitri (2022:495) bahwa “Kinerja seorang karyawan dapat meningkat dengan sistem *career development* pada perusahaan yang dikelola dengan baik”.

Dalam organisasi sektor publik, khususnya pada dinas yang memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi daerah, tuntutan terhadap kinerja pegawai menjadi semakin tinggi. Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Ciamis memiliki tanggung jawab besar dalam pembinaan dan pengembangan UMKM, pengawasan kegiatan perdagangan, serta peningkatan daya saing industri daerah. Pelaksanaan tugas tersebut menuntut pegawai yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis dan administratif, tetapi juga kemampuan analitis, komunikasi, serta pemahaman kebijakan yang komprehensif. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi dan pengelolaan pengembangan karier pegawai menjadi faktor krusial dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas dinas tersebut.

Data kepegawaian sektor publik secara nasional juga menunjukkan bahwa peningkatan kinerja aparatur sipil negara sangat dipengaruhi oleh kualitas kompetensi dan sistem pengembangan karier yang diterapkan. Laporan Kementerian PANRB menyebutkan bahwa penguatan kompetensi ASN menjadi salah satu fokus reformasi birokrasi untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik. Selain itu, data Badan Kepegawaian Negara (BKN) menunjukkan bahwa pegawai yang mengikuti program pengembangan kompetensi secara berkelanjutan cenderung memiliki capaian kinerja yang lebih baik dibandingkan pegawai yang minim pengembangan kompetensi. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menyatakan bahwa “Pengelolaan ASN dilaksanakan berdasarkan sistem merit, dengan menempatkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam

pengembangan karier pegawai”. Undang-Undang ini menekankan bahwa pengembangan kompetensi ASN merupakan hak sekaligus kewajiban yang harus dilakukan secara berkelanjutan untuk mendukung peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan publik.

Meskipun kompetensi dan pengembangan karier telah dipandang sebagai faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai, pada kenyataannya kinerja pegawai di lingkungan Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Ciamis belum sepenuhnya menunjukkan hasil yang optimal. Masih terdapat indikasi adanya perbedaan tingkat kompetensi antar pegawai, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja, yang berpotensi memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian target kerja dinas. Selain itu, tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks, khususnya dalam pembinaan UMKM serta pengelolaan sektor perdagangan dan perindustrian, menuntut kompetensi yang terus diperbarui agar pegawai mampu bekerja secara profesional dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Di sisi lain, pelaksanaan pengembangan karier di lingkungan Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Ciamis diduga belum sepenuhnya memberikan dampak maksimal terhadap peningkatan kinerja pegawai. Masih terdapat persepsi pegawai terkait keterbatasan kesempatan pengembangan karier, kurangnya kejelasan jalur karier, serta belum optimalnya keterkaitan antara kinerja dengan peluang promosi dan pengembangan diri. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan motivasi, semangat kerja, dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Selain itu, belum adanya kajian

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Skor yang Dicapai	%
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
Kualitas								
1.	Kualitas hasil kerja pegawai memenuhi harapan atasan	5	5	10	0	0	75	75%
Kuantitas								
2.	Produktivitas kerja pegawai sesuai dengan standar yang ditetapkan instansi	7	2	11	0	0	76	76%
Ketepatan waktu								
3.	Pegawai jarang mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan	4	8	3	5	0	71	71%
Efektivitas								
4.	Cara kerja yang pegawai lakukan membantu mencapai hasil yang optimal	2	5	5	8	0	61	61%
Kemandirian								
5.	Pegawai memiliki inisiatif dalam melaksanakan tugas pekerjaan	2	3	4	11	0	56	56%
Jumlah							339	67,8%
Rata-rata							67,8	
SS=Sangat Setuju; S= Setuju; KS=Kurang Setuju; TS=Tidak Setuju; STS=Sangat Tidak Setuju								
Skor target = Jumlah responden X Skor tertinggi Skor tercapai = Jumlah responden X skor pernyataan								

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Skor yang Dicapai	%
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
$\text{Persentase} = \frac{\text{skor yang dicapai}}{\text{skor target}} \times 100\%$								
$\text{Nilai Rata-rata} = \text{Skor} / \text{Jumlah Responden}$								

Hasil pra survey (2026)

Berdasarkan hasil pra survey tabel 1.1 diatas, diketahui bahwa rata-rata hasil pra survey adalah 67,8%, sedangkan jika dikalkulasikan indikator efektivitas dan kemandirian masih cukup rendah dibawah rata-rata yaitu 56% pada indikator kemandirian, dan 61% pada indikator efektivitas. Hal ini menunjukkan bahwa rendahnya tingkat inisiatif pegawai menunjukkan bahwa sebagian pegawai cenderung bersikap pasif dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Pegawai lebih sering menunggu instruksi dari atasan dibandingkan berupaya secara mandiri mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan kerja. Kondisi ini mengindikasikan belum optimalnya kemandirian pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya. Selain itu, cara kerja yang diterapkan oleh pegawai belum sepenuhnya berjalan secara efektif dan efisien. Kondisi ini menyebabkan hasil kerja yang dicapai belum optimal dan belum sepenuhnya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Ketidaktepatan dalam pengaturan proses kerja, pemanfaatan waktu, serta koordinasi antarpegawai menjadi faktor yang berkontribusi terhadap belum maksimalnya output yang dihasilkan. Lebih lanjut, cara kerja yang belum optimal tersebut berdampak pada rendahnya produktivitas dan kualitas hasil kerja pegawai. Meskipun target kerja telah ditetapkan, pelaksanaannya sering kali belum didukung oleh metode kerja yang terstruktur dan berorientasi pada hasil. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Skor yang Dicapai	%
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
Keterampilan (<i>skill</i>)								
1.	Pegawai terus mengembangkan keterampilan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan	5	3	4	8	0	65	65%
Pengetahuan (<i>knowledge</i>)								
2.	Pegawai memiliki pengetahuan yang memadai tentang tugas dan tanggung jawab pekerjaannya	6	6	8	0	0	78	78%
Sikap kerja (<i>attitude</i>)								
3.	Pegawai bersikap disiplin dan konsisten dalam menjalankan pekerjaan	4	5	5	6	0	67	67%
Jumlah							210	70%
Rata-rata							70	
SS=Sangat Setuju; S= Setuju; KS=Kurang Setuju; TS=Tidak Setuju; STS=Sangat Tidak Setuju								
Skor target = Jumlah responden X Skor tertinggi								
Skor tercapai = Jumlah responden X skor pernyataan								

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Skor yang Dicapai	%
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
Persentase = $\frac{\text{skor yang dicapai}}{\text{skor target}} \times 100\%$								
Nilai Rata-rata= Skor/Jumlah Responden								

Hasil prasurvey (2026)

Berdasarkan hasil pra survey tabel 1.2, diketahui bahwa rata-rata hasil pra survey adalah 70%, sedangkan jika dikalkulasikan indikator *skill* dan *attitude* masih dibawah rata-rata yaitu 65% pada indikator *skill* dan 67% pada indikator *attitude*. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai belum menunjukkan upaya yang optimal dalam mengembangkan keterampilan kerja yang relevan dengan tuntutan tugas dan tanggung jawabnya. Kondisi ini terlihat dari keterbatasan kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri dengan perubahan metode kerja serta kurangnya peningkatan keterampilan yang dapat mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, masih ditemukan kondisi di mana pegawai belum menunjukkan sikap disiplin dan konsistensi yang optimal dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini tercermin dari ketidakpatuhan terhadap aturan kerja, ketidakteraturan dalam pelaksanaan tugas, serta ketidak konsistenan dalam menjaga kualitas hasil kerja dari waktu ke waktu. Kurangnya disiplin dan konsistensi tersebut berdampak pada terhambatnya pencapaian target kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan secara tepat waktu dan sesuai standar sering kali mengalami keterlambatan atau penurunan kualitas. Kondisi ini menunjukkan bahwa sikap kerja pegawai belum sepenuhnya mendukung upaya organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

Faktor lain yang menyebabkan kurang optimalnya kinerja pegawai adalah belum optimalnya *career development* pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Ciamis. Hal ini sesuai dengan pendapat Larasati, Adriansyah dan Rahman (2021:792) bahwa “Pengembangan karier akan membantu karyawan dalam meningkatkan efektivitas dan kreativitas karyawan dalam mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya”. Data tersebut didukung dengan hasil pra survey sebagai berikut:

Tabel 1.3
Pra Survey Mengenai *Career Development* pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Ciamis

Menengan, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Climas									
No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Skor yang Dicapai	%	
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)			
Latar belakang									
1.	Kesesuaian latar belakang pendidikan dengan pekerjaan memudahkan pegawai merencanakan karier ke depan	5	2	2	11	0	61	61%	
Pelatihan									
2.	Instansi menyediakan pelatihan yang mendukung pengembangan karier pegawainya	3	3	4	7	3	56	56%	
Pengalaman kerja									
3.	Pegawai memanfaatkan pengalaman kerja sebagai bekal untuk merencanakan karier ke depan	7	3	10	0	0	77	77%	
Jumlah							194	64,7%	
Rata-rata							64,7		
SS=Sangat Setuju; S= Setuju; KS=Kurang Setuju; TS=Tidak Setuju; STS=Sangat Tidak Setuju									
Skor target = Jumlah responden X Skor tertinggi									
Skor tercapai = Jumlah responden X skor pernyataan									
$\text{Persentase} = \frac{\text{skor yang dicapai}}{\text{skor target}} \times 100\%$									
Nilai Rata-rata= Skor/Jumlah Responden									

Hasil pra survey (2026)

Berdasarkan hasil pra survey tabel 1.3, diketahui bahwa rata-rata hasil pra survey adalah 64,7%, sedangkan jika dikalkulasikan indikator pelatihan dan latar belakang masih dibawah rata-rata yaitu 56% pada indikator pelatihan dan 61% pada indikator latar belakang. Hal ini menunjukkan bahwa masih ditemukan kondisi di mana instansi belum menyediakan program pelatihan yang secara khusus dirancang untuk mendukung pengembangan karier pegawainya. Pelatihan yang tersedia cenderung bersifat umum dan belum sepenuhnya selaras dengan kebutuhan kompetensi jabatan maupun arah pengembangan karier pegawai. Keterbatasan pelatihan yang relevan tersebut berdampak pada rendahnya kesempatan pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam menunjang jenjang kariernya. Pegawai menjadi kurang memiliki gambaran dan kesiapan untuk menghadapi tuntutan jabatan yang lebih tinggi, sehingga proses pengembangan karier berjalan kurang optimal. Kondisi ini juga berpotensi menimbulkan kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi di masa mendatang. Selain itu, kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan bidang pekerjaan yang dijalani belum sepenuhnya memberikan kemudahan bagi pegawai dalam merencanakan pengembangan karier ke depan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pendidikan formal yang dimiliki pegawai belum secara optimal menjadi dasar dalam menentukan arah dan jenjang karier yang jelas di lingkungan organisasi.

Melihat pentingnya kompetensi dan pengembangan karier dalam meningkatkan kinerja pegawai pemerintah, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis **“Pengaruh Kompetensi dan *Career Development***

Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Ciamis)”.

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, identifikasi masalah dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Rendahnya tingkat inisiatif pegawai menunjukkan bahwa sebagian pegawai cenderung bersikap pasif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
2. Cara kerja yang diterapkan oleh pegawai belum sepenuhnya berjalan secara efektif dan efisien. Kondisi ini menyebabkan hasil kerja yang dicapai belum optimal dan belum sepenuhnya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.
3. Keterampilan (*skill*) pegawai dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan masih kurang berkembang, sehingga belum sepenuhnya mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan.
4. Masih ditemukan kondisi di mana pegawai belum menunjukkan sikap disiplin dan konsistensi yang optimal dalam menjalankan pekerjaan.
5. Masih ditemukan kondisi di mana instansi belum menyediakan program pelatihan yang secara khusus dirancang untuk mendukung pengembangan karier pegawainya.
6. Kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan bidang pekerjaan yang dijalani belum sepenuhnya memberikan kemudahan bagi pegawai dalam merencanakan pengembangan karier ke depan.

1.2.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Ciamis?
2. Bagaimana pengaruh *career development* terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Ciamis?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi dan *career development* terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Ciamis?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui:

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Ciamis.
2. Pengaruh *career development* terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Ciamis.

3. Pengaruh kompetensi dan *career development* terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Ciamis.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran kompetensi dan *career development* dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar empiris untuk memperdalam pemahaman mengenai bagaimana kemampuan individu dan sistem pengelolaan karier yang diterapkan organisasi memengaruhi kinerja pegawai.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis diantaranya adalah:

1. Bagi Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Ciamis. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan evaluasi bagi pimpinan dinas dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait peningkatan kompetensi dan pengembangan karier pegawai, guna mendorong peningkatan kinerja secara lebih efektif dan berkelanjutan.
2. Bagi Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Ciamis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran pegawai mengenai pentingnya penguasaan

kompetensi dan pengembangan karier sebagai upaya peningkatan kinerja, sehingga mendorong pegawai untuk lebih proaktif dalam mengembangkan kemampuan dan potensi diri sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi dan pembandingan bagi peneliti berikutnya yang tertarik mengkaji kompetensi, pengembangan karier, dan kinerja pegawai, serta sebagai dasar untuk pengembangan penelitian lanjutan dengan variabel atau objek penelitian yang berbeda.