

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebuah fondasi atau pilar yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pemerintah di tengah perkembangan dunia saat ini. Keberhasilan suatu lembaga pemerintah sangat bergantung pada tingkat kinerja dari sumber daya manusia yang ada didalamnya, sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas di lembaga pemerintah merupakan hal yang sangat dibutuhkan. Untuk mendapat posisi unggul, setiap lembaga pemerintah akan berkompetisi untuk mencapainya sehingga segala upaya akan dilakukan untuk dapat menciptakan sistem kerja yang mendukung pengembangan pegawai dan mampu memberikan kontribusi maksimal. Apabila sumber daya manusia yang ada di dalamnya dikelola dengan maksimal, maka keberlangsungan hidup sebuah lembaga pemerintah akan tetap terjaga. Demi mewujudkan visi dan misinya, membentuk sumber daya manusia yang efektif dan efisien serta sesuai dengan kebutuhan, maka diperlukan suatu kerja keras yang melibatkan seluruh *stakeholder* (Muhlis & Tina Kartika Rinda, 2018).

Faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia diantaranya adalah pengembangan karir, pelatihan dan motivasi (Sulu *et al.*, 2022). Pengembangan karir dan juga pelatihan merupakan faktor yang sangat krusial dalam meningkatkan mutu atau kualitas pegawai. Kualitas sumber daya manusia yang menyangkut dua aspek baik fisik maupun non fisik yang meliputi kemampuan bekerja, berpikir serta keterampilan (Muhlis & Tina Kartika Rinda, 2018). Selain

memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengasah potensi dan keterampilan mereka, pengembangan karir juga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Terlebih lagi akan banyak pegawai mengundurkan diri dari pekerjaan jika tidak ada cukup perhatian dari manajemen untuk kemajuan karir yang pantas (Muhlis & Rinda, 2018).

Setiap individu tentunya memiliki keinginan untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaanya. Keinginan ini mendorong mereka untuk merencanakan masa depan karir mereka dengan matang. Pengembangan karir pegawai bukan hanya sekadar pilihan, melainkan investasi strategis yang berdampak signifikan terhadap keberhasilan jangka panjang. Dengan adanya program pengembangan karir yang mencakup keseluruhan, organisasi tidak hanya meningkatkan kompetensi pegawai, tetapi juga memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih besar. Pegawai yang merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang akan lebih loyal, produktif, dan berinovasi. Sebaliknya, jika lembaga pemerintah mengabaikan kebutuhan pengembangan karir pegawai, mereka berisiko kehilangan talenta terbaik dan kesulitan beradaptasi dengan perubahan yang dinamis (Muhlis & Rinda, 2018).

Namun, realitas di Inspektorat Daerah Buleleng menunjukkan gambaran yang kontras. Berdasarkan observasi, tingkat pengembangan karir di sebagian PNS belum optimal. Fenomena ini, yang berpotensi menghambat potensi sumber daya manusia, bukan hanya menjadi keprihatinan tetapi juga mengindikasikan adanya ketidakselarasan antara aspirasi pegawai dengan dukungan yang diberikan lembaga. Keadaan ini mengarah pada pertanyaan mendasar mengenai efektivitas sistem pengembangan karir yang ada dan urgensi untuk mengidentifikasi akar

permasalahan yang sesungguhnya. Di Inspektorat Daerah Buleleng sudah memiliki alur atau jenjang karir yang cukup jelas, meskipun jenjang karir di Inspektorat Daerah Buleleng sudah jelas terpetakan, pada kenyataannya masih ada pegawai yang berada di posisi yang sama selama 3-5 tahun, bahkan lebih, seperti di posisi auditor, posisi pengawasan penyelenggaraan urusan pemerintah daerah (PPUPD), dan juga beberapa posisi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan jalur karir saja tidak cukup menjamin pengembangan karir yang optimal, melainkan adanya hambatan dalam implementasi dan pemanfaatan jalur karir tersebut. Kondisi ini tidak hanya dapat menimbulkan ketidakpastian dan menurunkan motivasi pegawai, namun juga menghambat mereka dalam merencanakan langkah-langkah pengembangan diri yang strategis (De Vos *et al.*, 2020). Akibatnya, potensi SDM Inspektorat Daerah Buleleng tidak dapat berkembang secara maksimal, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini juga mengidentifikasi adanya kendala internal yang dihadapi oleh sebagian PNS dalam mengembangkan diri. Temuan observasi mengindikasikan bahwa beberapa faktor internal signifikan yang perlu dipertimbangkan adalah kurangnya motivasi intrinsik untuk pengembangan berkelanjutan. Ketika pegawai tidak memiliki dorongan internal yang kuat untuk mengembangkan diri atau kurang proaktif dalam merumuskan tujuan karir dan langkah-langkah pencapaiannya, upaya pengembangan karir yang difasilitasi oleh lembaga pun menjadi kurang efektif.

Pengembangan karir PNS di Inspektorat Daerah Buleleng merupakan isu kompleks yang dipengaruhi oleh interaksi antara kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia di tingkat lembaga, serta faktor-faktor psikologis persona

yang melekat pada diri setiap individu pegawai. Pemahaman yang komprehensif terhadap kedua aspek ini menjadi krusial dalam merumuskan strategi dan intervensi yang tepat guna meningkatkan pengembangan karir PNS di Inspektorat Daerah Buleleng, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Setiap pegawai dalam melaksanakan tugas – tugas yang diberikan tentunya memiliki aturan yang harus dipahami dan diterapkan di tempat kerjanya, sikap mengikuti aturan ini biasa disebut dengan disiplin. Disiplin kerja merupakan sikap seseorang dengan kesadaran atau kesediaanya dalam menjalankan tanggung jawabnya untuk selalu menghargai, menghormati, dan taat terhadap segala peraturan tertulis maupun norma yang tidak tertulis serta siap menerima sanksi – sanksi jika melanggarinya. Banyak juga ahli yang mengemukakan pengertian disiplin kerja ini seperti Hasibuan (2014) yang menyatakan disiplin kerja adalah kesadaran atau kesediaan individu dalam menaati serta mematuhi segala peraturan sekaligus norma – norma sosial yang ada. Hal tersebut juga sejalan dengan Ardana (2012) yang menyatakan disiplin kerja adalah sikap menghormati, menghargai, patuh, serta taat terhadap peraturan – peraturan yang berlaku, baik yang tertulis ataupun tidak serta sanggup menjalankannya serta menerima sanksi – sanksi saat melanggarinya. Disiplin kerja terkait erat dengan rutinitas pegawai di dalam organisasi, karena ketika pegawai memiliki disiplin kerja yang tinggi, maka akan memiliki dampak positif pada lembaga pemerintahan. Tingkat disiplin kerja pegawai biasanya menjadi faktor penentu dalam keberhasilan pengembangan karir pegawai.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di Inspektorat Daerah Buleleng, teridentifikasi adanya berbagai fasilitas yang secara teoritis mendukung terciptanya budaya disiplin kerja yang kuat di kalangan pegawai. Salah satu fasilitas yang menonjol adalah sistem absensi berbasis pengenalan wajah (*face recognition*) yang diterapkan pada saat jam masuk dan pulang kerja. Sistem ini dirancang sedemikian rupa sehingga aksesnya terbatas hanya di area kantor, yang secara langsung mendorong pegawai untuk hadir dan meninggalkan kantor tepat waktu sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selain itu, keberadaan aturan-aturan, baik yang terdokumentasi secara formal maupun yang berlaku sebagai norma tidak tertulis dalam lingkungan kerja, turut berperan dalam membentuk perilaku disiplin pegawai.

Inspektorat Daerah Buleleng, sebagai organ pengawasan internal pemerintah daerah, seharusnya menjadi teladan bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lainnya dalam menegakkan disiplin kerja. Sejalan dengan peran tersebut, hasil observasi dan data terperinci pada Lampiran 02 menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja di Inspektorat Daerah Buleleng sangat baik. Hal ini tercermin dari persentase kehadiran dan kedisiplinan yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan dengan perilaku indisipliner. Fenomena disiplin yang tinggi ini selaras dengan pandangan para ahli yang menekankan pentingnya peran inspektorat. De Vos *et al.* (2020), organisasi yang berfungsi sebagai pengawas internal cenderung memiliki budaya disiplin yang lebih kuat karena tuntutan akuntabilitas dan integritas yang tinggi. Mereka berargumen bahwa lingkungan seperti itu secara inheren mendorong kepatuhan terhadap aturan dan prosedur. Oleh karena itu, meskipun tidak ada sistem yang sempurna, indikator menunjukkan

bahwa Inspektorat Daerah Buleleng telah berhasil membangun fondasi disiplin yang kokoh.

Dalam konteks disiplin yang telah terbukti baik di Inspektorat Daerah Buleleng, absensi memegang peranan krusial sebagai indikator utama. Mangkunegara (2017) mendefinisikan absensi adalah alat penting untuk mengukur disiplin kerja, di mana catatan waktu masuk dan pulang dengan jelas menunjukkan tingkat ketepatan waktu pegawai. Pola absensi yang teratur secara langsung mengindikasikan kepatuhan tinggi terhadap aturan kantor mengenai jam kerja. Lebih lanjut, kehadiran yang konsisten dan teratur sangat mendukung pemenuhan tanggung jawab serta penyelesaian tugas secara efektif. Dengan demikian, meskipun absensi mungkin tidak mencakup seluruh indikator disiplin, namun tetap menjadi dasar yang sangat penting dan valid dalam menilai komitmen serta kepatuhan disipliner pegawai di Inspektorat Daerah Buleleng.

Pegawai memiliki peran kunci dalam menggerakkan roda pemerintahan yang memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan. Tanpa adanya pegawai yang kompeten dan profesional, lembaga pemerintah tidak akan dapat berfungsi secara efektif. Maka dari itu pegawai harus dimanfaatkan secara baik dan produktif. Meskipun Inspektorat memiliki alat yang canggih dan lengkap, tujuan Inspektorat tidak akan bisa terwujud tanpa adanya peran aktif pegawai. Lembaga pemerintah ini perlu mempertahankan pegawai yang memiliki kualitas unggul serta memenuhi kriteria yang diperlukan. Untuk menggalinya, lembaga pemerintah ini perlu memberikan kesempatan bagi pegawai untuk lebih mengenal potensi yang ada dalam diri mereka sendiri (Agustina *et al.*, 2023).

Krusialnya peningkatan kualitas dan penyesuaian kompetensi pegawai agar selaras dengan tuntutan organisasi yang terus berkembang, kepemimpinan memegang peranan sentral dan tak tergantikan. Wahjosumidjo (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan mengandung konotasi yang sangat luas, mencakup aksi menggerakkan, membimbing, mengarahkan, melindungi, memberikan teladan, membina, memberikan dorongan, dan memberikan bantuan. Ini bukan sekadar daftar tugas, melainkan esensi dari peran seorang pemimpin yang memiliki tanggung jawab penuh untuk menggerakkan setiap usaha, mengatasi segala hambatan, dan menjamin kejelasan visi organisasi dapat diimplementasikan dengan baik oleh seluruh anggota tim.

Hasil observasi yang dilakukan di Inspektorat Daerah Buleleng memberikan bukti empiris yang kuat mengenai bagaimana kepemimpinan yang efektif berdampak positif. Terungkap bahwa kualitas kepemimpinan di sana menunjukkan indikator yang sangat baik dalam memberikan perhatian dan dukungan kepada pegawainya. Hal ini tampak dari beberapa praktik konkret. Pertama, pemberian teladan disiplin yang konsisten oleh para pemimpin secara langsung membentuk budaya kerja yang positif dan profesional di kalangan pegawai. Ini bukan hanya tentang instruksi, tetapi juga tentang menunjukkan melalui tindakan nyata bagaimana standar kinerja seharusnya dijalankan. Kedua, adanya kesediaan pemimpin untuk membina pegawai ketika mereka mengalami kendala yang menunjukkan komitmen terhadap pengembangan individu. Hal ini dapat menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa didukung untuk belajar dari kesalahan dan terus meningkatkan diri. Ketiga, yang tak kalah penting, adalah inisiatif pemimpin untuk memberikan dorongan dan bantuan nyata melalui

kesempatan pelatihan yang rutin. Faktanya, pelatihan ini dilaksanakan hingga tiga kali dalam setahun adalah indikasi kuat akan investasi berkelanjutan dalam peningkatan kapasitas sumber daya manusia di Inspektorat Daerah Buleleng. Melalui praktik kepemimpinan yang fokus pada teladan, pembinaan, dan pengembangan, upaya peningkatan kualitas dan kesesuaian kompetensi pegawai di Inspektorat Daerah Buleleng dapat berjalan optimal. Ini bukan hanya untuk memenuhi tuntutan organisasi saat ini, tetapi juga mempersiapkan pegawai untuk menghadapi tantangan di masa depan, sejalan dengan visi pembangunan sumber daya manusia yang unggul. Kepemimpinan yang kuat dan peduli seperti ini menjadi fondasi utama bagi kemajuan dan efektivitas birokrasi.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, penelitian ini sangat penting karena berupaya menjawab tantangan krusial dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya terkait pengembangan karir pegawai di lembaga pemerintah. Dari hasil studi Amril (2017) dan Basuki (2018) menyatakan bahwa disiplin kerja berkorelasi dengan promosi, namun temuan di Inspektorat Daerah Buleleng menunjukkan ketimpangan yang dimana tingkat kedisiplinan disana cukup bagus menimbang inspektorat merupakan contoh bagi OPD lainnya, namun PNS yang stagnan 3-5 tahun masih banyak ditemui. Kemudian dari studi literatur Cascio (2019) dan De vos *et al* (2020) mendeskripsikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan efikasi diri dan inisiatif karir. Temuan dari observasi memaparkan bahwa para pimpinan di Inspektorat Daerah Buleleng rutin memberikan teladan, pembinaan, serta pelatihan tiga kali per tahun. Namun, disini ditemukan ketimpangan yaitu PNS yang berusia 40 tahun keatas dengan berkarir atau bekerja selama lebih dari 10 tahun menyatakan dirinya merasa stagnan pada

karir yang sudah dijalani selama ini dan tidak ada kemajuan yang signifikan. Ketimpangan ini megindikasikan bahwa efek kepemimpinan terhadap pengembangan karir bisa di mediasi oleh variabel psikologis yang belum diungkap dan jarang diteliti pada aparat pengawas daerah.

Meskipun keberhasilan institusi sangat bergantung pada kualitas SDM yang unggul dan pengembangan karir dianggap sebagai investasi strategis yang meningkatkan kompetensi dan motivasi, realitas di Inspektorat Daerah Buleleng menunjukkan kondisi yang kontras, di mana pengembangan karir di sebagian PNS belum optimal. Ini menjadi krusial mengingat adanya ketidakselarasan antara kejelasan jenjang karir dengan implementasinya, yang menyebabkan pegawai stagnan di posisi yang sama selama bertahun-tahun, berpotensi menghambat motivasi dan perencanaan karir strategis mereka. Urgensi penelitian semakin diperkuat dengan kebutuhan untuk mengidentifikasi kendala internal seperti kurangnya motivasi intrinsik pegawai dalam pengembangan diri, bahkan di tengah tingkat disiplin kerja yang sudah sangat baik dan kepemimpinan yang suportif di Inspektorat Daerah Buleleng. Dengan demikian, penelitian ini vital untuk memahami secara komprehensif bagaimana faktor-faktor manajemen, psikologis, disiplin, dan kepemimpinan berinteraksi dalam membentuk pengembangan karir pegawai, serta untuk merumuskan strategi konkret yang dapat mengoptimalkan potensi SDM, dan pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut.

1. Optimalisasi pengembangan karir pegawai yang belum tercapai meskipun jalur karir telah jelas.
2. Keterbatasan motivasi intrinsik pegawai dalam perencanaan karir pribadi.
3. Disparitas antara disiplin kerja dan kepemimpinan yang baik dengan hasil pengembangan karir yang belum optimal.

## 1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah terjadi pada Inspektorat daerah Buleleng, maka peneliti membatasi permasalahan penelitian ini sebagai berikut:

1. Variabel penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu disiplin kerja dan kepemimpinan sebagai variabel bebas dan pengembangan karir sebagai variabel terikat.
2. Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Inspektorat Daerah Buleleng

## 1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah, maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut.

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir di Inspektorat Daerah Buleleng.
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap pengembangan karir di Inspektorat Daerah Buleleng.

3. Apakah disiplin kerja dan kepemimpinan berpengaruh terhadap pengembangan karir di Inspektorat Daerah Buleleng.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh sebagai berikut:

1. Disiplin kerja terhadap pengembangan karir di Inspektorat Daerah Buleleng.
2. Kepemimpinan terhadap pengembangan karir di Inspektorat Daerah Buleleng.
3. Disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap pengembangan karir di Inspektorat Daerah Buleleng.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk memperkaya ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia terkait pengembangan karir, bisa menambah pemahaman tentang hal-hal yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai di lingkungan pemerintah daerah, dan bisa mengembangkan model pengembangan karir yang lebih efektif dan tepat sasaran untuk diterapkan di lingkungan pemerintah daerah.

2. Manfaat Praktis

Hail penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh Inspektorat Daerah Buleleng dalam memberikan masukan untuk merumuskan kebijakan dan program pengembangan karir yang lebih efektif dan tepat sasaran, selain itu juga

diharapkan bisa meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai, menurunkan tingkat turnover pegawai, meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Inspektorat Daerah Buleleng, dan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh Inspektorat Daerah Buleleng. Selain untuk inspektorat, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak lain guna memberikan informasi tentang hal-hal yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai di lingkungan pemerintah daerah, bisa memberikan contoh model pengembangan karir yang efektif dan tepat sasaran untuk diterapkan di instansi lain, dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia di sektor publik secara keseluruhan.

