

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Dalam sebuah organisasi, individu diatur dengan suatu metode yang disebut manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia memiliki prinsip dasar yang sama dengan manajemen, karena MSDM merupakan bagian konsentrasi dari manajemen itu sendiri. Gary Dessler (2011, hlm. 5) mengemukakan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.”

Sumber daya manusia adalah faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Untuk menciptakan hal tersebut perlu adanya suatu dorongan atau rangsangan dari suatu perusahaan atau organisasi demi tercapainya suatu efektifitas sebuah perusahaan atau organisasi. Hal ini sejalan dengan Mangkunegara (2011, hlm. 1) menyatakan bahwa “Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.” Salah satu aspek pokok dari MSDM adalah aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

Dalam perundang-undangan yang berlaku, pengertian kinerja termuat dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, dalam pasal 1 dinyatakan bahwa “Kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi atau unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan membandingkan antara realisasi kinerja dengan target kinerjanya. Peningkatan kinerja dapat dilihat pula dari perbandingan antara kinerja PNS dengan PNS lainnya dalam 1 (satu) unit kerja atau instansi.” Hal ini sejalan dengan Harbani Pasolong (2010, hlm. 175

menyatakan bahwa “konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja organisasi dan kinerja pegawai. Kinerja pegawai adalah hasil kerja individu dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.” Kinerja pegawai dan kinerja organisasi tidak dapat dipisahkan dan memberi pengaruh besar terhadap kualitas organisasi.

Tercapainya tujuan organisasi berkaitan erat dengan sumber daya yang bekerja untuk organisasi tersebut. Jika kinerja pegawai itu baik, maka kinerja organisasi akan memiliki nilai yang sama dengan kinerja pegawai. Begitu pula sebaliknya, jika kinerja organisasi dinilai buruk maka yang menjadi penyebab terbesarnya adalah kinerja pegawai yang ada dalam organisasi tersebut.

Pada dasarnya, kinerja adalah bagaimana pencapaian seseorang yang dapat dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas terhadap tanggung jawab yang diamanahkan kepadanya. Kinerja paling besar dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi seseorang dalam bekerja. Seseorang dengan kemampuan yang baik jika tidak disertai motivasi yang tinggi, tidak akan menghasilkan kinerja yang baik karena ia hanya akan melaksanakan apa yang ditugaskan. Sebaliknya, jika seseorang dengan motivasi yang tinggi tanpa disertai kemampuan, ia akan bingung dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga tugas yang diberikan tidak dapat dilaksanakan dengan maksimal.

Berdasarkan Kementerian Pekerjaan Umum Nomor 20/PRT/M/2016, yang mempunyai tugas untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan ialah Balai, yang salah satunya ialah Balai Diklat PUPR Wilayah IV Bandung, yang sekarang berubah menjadi Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung. Hal ini dilakukan setelah peraturan LAN-RI Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi dan Pegawai Negeri Sipil diberlakukan. Berdasarkan peraturan ini, maka diubahlah nama Diklat menjadi Pengembangan Kompetensi yang dapat diasumsikan bahwa Balai Diklat nantinya berubah menjadi Balai Pengembangan Kompetensi yang merupakan miniatur dari BPSDM dalam melaksanakan fungsi-fungsinya di daerah dengan wilayah kerjanya masing-masing. Lebih tepatnya, Balai Diklat PUPR Wilayah IV Bandung mulai berubah namanya sejak bulan Juni Tahun 2020 menjadi Balai Pengembangan Kompetensi (BAPEKOM) PUPR Wilayah IV Bandung.

Kinerja Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung yang mana melalui kegiatan penyelenggaraan Diklat Bidang PUPR, telah memberikan kontribusi secara langsung terhadap keberhasilan Program Generik Kementerian PUPR berupa program Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Berdasarkan capaian kinerja output DIPA, dapat dilihat tabel sebagai berikut:

Tabel 1. 1. Target dan Realisasi Berdasarkan DIPA-Output

No	Output	Target		Realisasi	Kinerja
		Semula	Menjadi		
1	Layanan Pelatihan (Bidang SDAK)	330 orang	330 orang	345 orang	104.54%
2	Layanan Pelatihan (Bidang JP3IW)	150 orang	150 orang	147 orang	98.00%
3	Layanan Pelatihan (Bidang Menjafung)	390 orang	1.423 orang	1.345 orang	94.52%

Sumber: Laporan Kinerja Balai Diklat PUPR Wilayah IV Bandung Tahun 2019

Capaian kinerja output tahun 2019 pada Layanan pelatihan Bidang SDA dan Kontrusksi adalah 345 orang atau 104.54% dari 330 orang target, layanan pelatihan Bidang JP3IW sebanyak 147 orang atau 98.00% dari 150 orang target, layanan pelatihann Bidang Menjafung sebanyak 1.345 orang atau sebesar 94.52% dari 1.423 orang target. Berdasarkan capaian output diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi Balai Diklat PUPR Wilayah IV Bandung selama tahun 2019 cukup memuaskan, karena dalam pelayanan pelatihan Bidang JP3IW dan Bidang Menjafung ada beberapa target yang tidak terrealisasikan.

Pada ilmu manajemen sumber daya manusia ditemukan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya yaitu kedisiplinan, kompensasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan salah satunya adalah pelatihan. Hal ini sejalan dengan Siagian (2002, hlm. 124) bahwa “kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi (*motivation*), disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya.” Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan ini pun didukung oleh Simamora (2004, hlm. 49) yaitu “faktor individu (kemampuan kerja dan latar belakang), faktor psikologis (pelatihan, kepribadian dan motivasi), dan faktor organisasi (bentuk pekerjaan dan kepemimpinan).” Pelatihan perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan pelatihan para pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Pelatihan terjadi pada karyawan baru maupun lama. Pelatihan untuk karyawan baru merupakan kebutuhan yang mendasar, pelatihan ini akan membuat karyawan baru diperkenalkan dengan tugas-tugas khusus yang akan dikerjakannya, sehingga diharapkan dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Sedangkan bagi karyawan lama, pelatihan diberikan sejalan dengan perubahan-perubahan metode kerja, yang menuntut pada perubahan sikap, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai kearah yang lebih baik.

Dengan pemberian pelatihan ini dimaksudkan untuk memperbaiki kerja pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang pegawai. Sehingga setelah menduduki jabatan tertentu tidak terjadi (gap) antara kemampuan yang diminta oleh organisasi dengan keahlian yang dimiliki pegawai. Untuk mengungkap adanya keterkaitan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai dikemukakan oleh Hasibuan (2012, hlm. 69) bahwa “pengembangan karyawan melalui pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan agar kinerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.” Sedangkan menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010, hlm. 217) bahwa “manfaat pelatihan dapat dikategorikan untuk perusahaan dan untuk individual yang pada akhirnya agar tercapainya visi, misi, tujuan perusahaan dan hubungan antara manusia serta implementasi kebijakan perusahaan.”

Teori ini diperkuat oleh Wayan Eka Sri (2018) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Kabupaten Buleleng”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada LPD Kabupaten Buleleng, yang ditunjukkan dengan koefisien regresi yang positif 0,898 dengan nilai  $t_{hitung} = 10,947 > t_{tabel} = 2,009$  dan koefisien determinasi sebesar 0,706. Hal ini menunjukkan bahwa 70,6% variabel kinerja karyawan pada LPD Kabupaten Buleleng dipengaruhi oleh variabel pelatihan, sedangkan 29,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Pelatihan bagi karyawan merupakan suatu kegiatan atau usaha yang mempunyai maksud

agar karyawan dapat memperbaiki dan dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, keahlian serta sikap karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

Dalam upaya meningkatkan kompetensi dan membangun karakter SDM, Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung juga mengirimkan para pegawai untuk mengikuti pelatihan, hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai, meningkatkan komitmen, dan meningkatkan pelayanan. Pelatihan merupakan program yang diikuti pegawai untuk tetap mengembangkan kompetensi dalam dirinya. Kompetensi ini adalah syarat utama untuk menghasilkan kinerja yang baik, sesuai dengan standar yang telah disyaratkan dalam jabatan. Pelatihan yang diikuti oleh seluruh pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung setiap tahunnya adalah pelatihan *Capacity Building*.

Dengan melakukan pelatihan *Capacity Building* ini akan mengarah pada sustainabilitas kinerja sistem kelembagaan untuk bekerja dengan baik, sehingga peningkatan kapasitas kelembagaan Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung dapat terus meningkat dan dapat menjawab tantangan di masa depan. Adapun masalah lain yang terdapat di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung diantaranya hanya memiliki satu program pelatihan yang harus dilakukan secara berkala oleh para pegawai yaitu pelatihan *Capacity Building*, hal ini diduga berdampak pada kinerja pegawai, karena para pegawai membutuhkan program pelatihan yang lain berdasarkan kebutuhan dan kesesuaian dengan bidang kerja untuk meningkatkan kinerjanya.

*Capacity Building* ini bertujuan untuk 1) Meningkatkan kembali jiwa kesamaptaan pegawai sehingga terbentuk jiwa dan perilaku disiplin di kalangan pegawai, 2) Meningkatkan keakraban antar sesama pegawai baik pejabat maupun pelaksana dalam rangka mendukung sinergitas di lingkungan Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung, 3) Memberikan motivasi kepada pegawai dalam menyikapi atau menghadapi perkembangan era *new normal* atau adaptasi kebiasaan baru serta menghilangkan sikap *resistensi* atau *apatisme* pegawai terhadap tujuan kedepannya, 4) Meningkatkan rasa memiliki di kalangan pegawai sehingga tercipta komitmen pegawai yang tinggi,

dan 5) Sebagai sarana *refreshing* untuk menghilangkan kejenuhan pegawai terhadap rutinitas pekerjaan dan untuk melonggarkan tekanan psikis pekerjaan.

Teori ini diperkuat oleh Sri Mulyati (2010), dengan judul penelitian “Efektivitas *Capacity Building* Bagian Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung Terhadap Kinerja Karyawannya” didapatkan hasil bahwa efektivitas *capacity building* bagian sumber daya manusia mempengaruhi kinerja dengan nilai korelasi 0,686. Dari hasil tersebut diketahui bahwa *Capacity Building* atau pengembangan kapasitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja, maka akan semakin besar kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka diperlukan suatu pelatihan *Capacity Building* atau pengembangan kapasitas dan pemberdayaan sumber daya manusia di lembaga, agar para pegawai dapat ditingkatkan keahliannya dan pengetahuannya guna memperlancar tugas yang diberikan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan lembaga tersebut. *Capacity Building* atau pengembangan kapasitas ini akan mempengaruhi kinerja pegawai. Atas dasar itulah peneliti memfokuskan penelitian pada pelatihan yang merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga peneliti termotivasi mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan *Capacity Building* Terhadap Kinerja Pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung”.

## 1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut terdapat beberapa masalah yang terjadi di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung. Dengan demikian dapat dirumuskan permasalahan penelitian ini sebagai berikut:

1. bagaimana gambaran pelatihan *capacity building* di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung?
2. bagaimana gambaran kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung?
3. apakah ada pengaruh pelatihan *capacity building* terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu untuk memperjelas arah dan tujuan penelitian yang dilakukan, maka tujuan penelitian dapat dirumuskan kedalam dua bagian yaitu:

#### 1. Tujuan Umum

Secara umum tujuan dari penelitian ini untuk memperoleh pengetahuan dan melakukan kajian secara ilmiah mengenai pelaksanaan pelatihan *capacity building* yang ada di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung, dan hal ini terdapat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

#### 2. Tujuan Khusus

- a. Dapat memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan pelatihan *capacity building* pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung.
- b. Dapat memperoleh gambaran mengenai kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung.
- c. Dapat memperoleh gambaran mengenai seberapa besar pengaruh pelatihan *capacity building* terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat khususnya bagi yang melakukan penelitian dan bagi lokasi penelitian. Manfaat yang diharapkan antara lain:

#### 1. Segi Teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berguna bagi kajian yang lebih komprehensif dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh pelatihan *capacity building* terhadap kinerja pegawai serta bagaimana para pegawai dapat menerapkan pelatihan tersebut di lingkungan kerja nantinya.

#### 2. Segi Praktis

- a. diharapkan dapat memberikan masukan dan saran khususnya bagi para pegawai yang terdapat di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR

Wilayah IV Bandung dalam rangka meningkatkan kinerja atau tanggung jawab pada tugas yang diberikan kepadanya.

- b. diharapkan dapat mengembangkan wawasan tentang sumber daya manusia, khususnya mengenai pelatihan dan hubungannya terhadap kinerja pegawai, baik secara teori yang diperoleh penulis dengan keadaan sebenarnya dalam praktik.
- c. diharapkan dapat menjadi sumber pengetahuan dan masukan yang berguna bagi peneliti selanjutnya yang berminat mengkaji masalah pelatihan *capacity building* terhadap kinerja pegawai.

### **1.5. Struktur Organisasi Skripsi**

Struktur penulisan dalam skripsi ini terdapat lima bagian atau bab, dimulai dari Bab I berisi Pendahuluan, Bab II menjelaskan terkait Kajian Pustaka, Bab III menerangkan Metode Penelitian, Bab IV memaparkan Hasil Penelitian dan Pembahasan, dan Bab V mengenai Simpulan, Implikasi, dan Rekomendasi.

Bab I Pendahuluan, memaparkan penjelasan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi skripsi.

Bab II Kajian Pustaka, bab ini berisikan kajian pustaka atau landasan teori yang berfungsi sebagai pedoman dalam melakukan penelitian. Dalam penelitian ini, teori dijadikan analisis untuk mengkaji permasalahan tersebut. Selain itu terdapat kerangka pemikiran penelitian dan hipotesis penelitian.

Bab III Metode Penelitian, terdiri dari penjelasan mengenai desain penelitian, partisipan dalam penelitian, populasi dan sampel yang dipilih dalam penelitian, instrumen penelitian, prosedur penelitian, hingga analisis data.

Bab IV Temuan dan Pembahasan, mendeskripsikan permasalahan yang diteliti dan memaparkan hasil temuan yang diperoleh dari jawaban yang diberikan responden, yang kemudian dari data tersebut diolah lebih lanjut menggunakan berbagai perhitungan. Selanjutnya peneliti memberikan penafsiran berdasarkan dari hasil perhitungan yang telah dilakukan.

Bab V Kesimpulan, Implikasi, dan Rekomendasi, memaparkan tentang kesimpulan dari hasil penelitian, kemudian implikasinya, serta



rekomendasi yang diberikan oleh peneliti baik untuk pihak yang terkait maupun untuk peneliti selanjutnya.