

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi saat ini berbagai aspek kehidupan semakin berkembang dengan pesat serta persaingan dan tantangan yang dihadapi semakin ketat. Perkembangan yang terjadi semakin mengarah kepada kualitas individu dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan prestasi kerja yang dihasilkan. Tidak hanya individu yang berkewajiban untuk mencapai hasil yang efektif bagi perusahaan, akan tetapi dalam hal ini perusahaan pun berperan sebagai pengelola, penggerak sekaligus memfasilitasi sumber daya manusianya untuk bersama mencapai tujuan organisasi yang lebih baik.

Untuk mencapai keberhasilan kerja dalam suatu organisasi maka diperlukan peranan dari manajemen sumber daya manusia sebagai perencana, pengendali, serta mengatur dan mengatasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan kepegawaian.

Permasalahan yang sering terjadi di dalam suatu perusahaan yaitu mengenai penurunan hasil capaian kerja pegawai, yang disebabkan oleh pengelolaan sumber daya yang kurang diperhatikan. Salah satu cara dalam mengelola sumber daya manusia ialah dengan cara penempatan kerja yang tepat, hal ini dilakukan dengan menyesuaikan latar belakang pendidikan yang ditempuh, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki serta pengalaman yang pernah dialami dalam pekerjaan sebelum menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya. Tujuan dari penyesuaian tersebut dilakukan untuk menghasilkan kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan fenomena yang terjadi, maka dapat ditunjukkan dari penilaian capaian kerja pegawai yang belum optimal di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat. Berikut ini tabel penilaian hasil capaian kerja pegawai yang telah diolah oleh peneliti dalam kurun waktu tiga tahun berturut-turut dari 2017 hingga 2019, yang dapat tergambar hasilnya sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Penilaian Hasil Capaian Kerja Pegawai Dinas Sumber Daya Air**  
**Provinsi Jawa Barat Tahun 2017-2019**

Unsur yang dinilai	Indikator	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)	Tingkat Fluktuatif
<b>Capaian Sasaran Kerja Pegawai (60%)</b>		53,97	53,10	52,62	<b>Turun</b>
<b>Perilaku Kerja (40%)</b>	Orientasi Pelayanan	40,00	38,96	39,12	<b>Fluktuatif</b>
	Integritas	37,83	37,21	37,01	<b>Turun</b>
	Komitmen	39,32	38,68	38,91	<b>Fluktuatif</b>
	Disiplin	39,80	38,43	39,02	<b>Fluktuatif</b>
	Kerjasama	36,28	32,42	32,45	<b>Fluktuatif</b>
<b>Rata-rata Capaian Kerja Pegawai</b>		<b>92,62</b>	<b>90,24</b>	<b>89,92</b>	<b>Turun</b>

*Sumber: Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat (data diolah)*

Berdasarkan data dari tabel 1.1, dapat dilihat penilaian capaian kerja pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat mengalami penurunan dan fluktuatif dari mulai capaian sasaran kerja pegawai hingga perilaku kerja dengan indikator: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerjasama. Hasil dari presentase nilai capaian kerja tersebut, diperoleh dari pembagian indikator perilaku kerja yang kemudian dijumlahkan dengan presentase nilai capaian sasaran kerja pegawai, dengan standar yang telah ditetapkan yaitu 100%. Data tersebut menunjukkan belum optimalnya kinerja pegawai karena rata-rata capaian kerja pegawai belum mencapai 95% sesuai dengan aturan yang ditetapkan di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat, hal tersebut mengacu pada Peraturan Pemerintah No.30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Data tersebut menunjukkan capaian sasaran kerja pegawai dengan penilaian sebesar 60% yang menurun selama 3 tahun berturut-turut. Capaian sasaran kerja pegawai pada tahun 2017 mengalami penurunan presentase nilai ke tahun 2018 dengan selisih 0,87%, kemudian pada tahun 2019 mengalami penurunan kembali dengan selisih 0,48% dari tahun sebelumnya.

Selain capaian sasaran kerja pegawai, adapun perilaku kerja dengan penilaian sebesar 40% yang ditunjukkan dengan beberapa indikator. Indikator pertama yaitu orientasi pelayanan selama 3 tahun berturut-turut mengalami fluktuatif dari setiap tahunnya. Pada tahun 2017 indikator orientasi pelayanan mengalami penurunan presentase nilai ke tahun 2018 dengan selisih 1,04%, kemudian pada tahun 2019 mengalami kenaikan presentase nilai dengan selisih 0,16% dengan tahun sebelumnya. Maka pada indikator orientasi pelayanan selama 3 tahun yang mengalami penurunan presentase nilai yaitu pada tahun 2017 ke tahun 2018 dengan selisih sebesar 1,04%.

Indikator kedua yaitu integritas selama 3 tahun berturut-turut mengalami penurunan presentase. Pada tahun 2017 indikator integritas mengalami penurunan presentase nilai ke tahun 2018 dengan selisih 0,62%, kemudian pada tahun 2019 mengalami penurunan presentase nilai kembali dengan selisih 0,20% dari tahun sebelumnya.

Lalu pada indikator ketiga yaitu komitmen selama 3 tahun berturut-turut mengalami fluktuatif dari setiap tahunnya. Pada tahun 2017 indikator komitmen mengalami penurunan presentase nilai ke tahun 2018 dengan selisih 0,64%, kemudian pada tahun 2019 mengalami kenaikan presentase nilai dengan selisih 0,23% dari tahun sebelumnya. Maka pada indikator komitmen selama 3 tahun yang mengalami penurunan presentase nilai yaitu pada tahun 2017 ke 2018 dengan selisih sebesar 0,64%.

Pada indikator keempat yaitu disiplin selama 3 tahun berturut-turut mengalami fluktuatif dari setiap tahunnya. Pada tahun 2017 indikator disiplin mengalami penurunan presentase nilai ke tahun 2018 dengan selisih 1,37%, kemudian pada tahun 2019 mengalami kenaikan presentase nilai dengan selisih 0,59% dari tahun sebelumnya. Maka pada indikator disiplin selama 3 tahun yang mengalami penurunan presentase nilai yaitu pada tahun 2017 ke 2018 dengan selisih sebesar 1,37%.

Indikator yang terakhir yaitu kerjasama selama 3 tahun berturut-turut mengalami fluktuatif dari setiap tahunnya. Pada tahun 2017 indikator kerjasama mengalami penurunan presentase nilai ke tahun 2018 dengan selisih 3,86%,

kemudian pada tahun 2019 mengalami kenaikan presentase nilai dengan selisih 0,03% dari tahun sebelumnya. Maka pada indikator kerjasama selama 3 tahun yang mengalami penurunan presentase nilai yaitu pada tahun 2017 ke 2018 dengan selisih sebesar 3,86%.

Berdasarkan data yang telah dipaparkan tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa rata-rata capaian kerja pegawai mengalami penurunan dari tahun ke tahun selama 3 tahun berturut-turut. Dapat dilihat pada tahun 2017 nilai capaian kerja pegawai menunjukkan presentase nilai sebesar 92,62% yang kemudian mengalami penurunan presentase pada tahun 2018 sebesar 90,24% dengan selisih 2,38%. Selanjutnya pada tahun 2019 mengalami penurunan kembali dengan presentase nilai sebesar 89,92% dengan selisih 0,32% dari tahun sebelumnya. Maka secara keseluruhan data tersebut mengalami penurunan presentase nilai yang dimana hal tersebut menunjukkan kinerja pegawai yang menurun setiap tahunnya. Nilai capaian kerja pegawai tersebut dapat meningkat seiring dengan kontribusi dan tanggung jawab yang diberikan pegawai untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada sebelumnya.

Dalam memecahkan masalah mengenai fenomena belum optimalnya kinerja pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat, maka diperlukan pendekatan yang sesuai dalam memecahkan masalah tersebut. Berdasarkan permasalahan yang dikaji yaitu mengenai kinerja pegawai maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan teori Perilaku Organisasi.

## **1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka fokus masalah pada penelitian ini adalah mengenai belum optimalnya kinerja pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai baik dalam diri pegawai maupun dari luar diri pegawai/lingkungan. Dalam penelitian ini, faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai meliputi penempatan dan pelatihan pegawai.

Sebagaimana diketahui, untuk meningkatkan kinerja pegawai maka perlu diperhatikan kesesuaian penempatan pegawai dengan berdasar pada pengetahuan,

keterampilan, dan pengalamannya, kemudian keefektifan dari pelaksanaan pelatihan yang diadakan dengan berdasar pada kebutuhan dari setiap pegawai.

Berikut merupakan data penempatan pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.

**Tabel 1.2**  
**Data Penempatan Pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat**  
**Tahun 2019**

No	Posisi	Persyaratan Yang Dibutuhkan	Jumlah Pegawai	Kesesuaian Persyaratan Penempatan	
				Sesuai	Tidak Sesuai
1	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur	S1 (Administrasi Publik/Hukum)	3 orang	1 orang	2 orang
2	Pengadimistrasi Kepegawaian	S1 Administrasi Umum	6 orang	1 orang	5 orang
3	Juru Informasi dan Komunikasi	S1 IT dan Komunikasi	1 orang	-	1 orang
4	Pengadministrasi Umum	D3 Administrasi Publik/S1 Ekonomi	6 orang	-	6 orang
5	Pengadministrasi Keuangan	S1 (Ekonomi/Akuntansi)	7 orang	3 orang	4 orang
6	Pengadministrasi Sarana dan Prasarana	S1 Administrasi Perkantoran	3 orang	-	3 orang
7	Analisis Sumber Daya Air	S1 Teknik dan Pengelolaan Sumber Daya Air	8 orang	5 orang	3 orang
8	Pengelola Pelaksanaan Program Kelembagaan dan Kerjasama	S1 (Manajemen/Akuntansi/Ekonomi)	4 orang	3 orang	1 orang
9	Pengelola Irigasi	S1 Teknik dan Pengelolaan Sumber Daya Air	4 orang	2 orang	2 orang
10	Pengelola Data	S1 IT dan Komunikasi	3 orang	-	3 orang

11	Analisis Perencanaan dan Kerjasama	S1 (Manajemen/Aku ntansi/Ekonomi)	2 orang	-	2 orang
Jumlah			47 orang	15 orang	32 orang

*Sumber: Daftar Urut Kepangkatan Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat (data diolah)*

Berdasarkan tabel 1.2, data penempatan pegawai pada Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat terdiri dari persyaratan pendidikan yang berbeda disesuaikan dengan penempatan atau posisi kerja pegawai. Dilihat dari tabel tersebut, hanya 15 pegawai yang menempati posisi sesuai dengan persyaratan pendidikan yang dibutuhkan, sementara sisanya berjumlah 32 pegawai tidak memenuhi persyaratan pendidikan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Jika dihitung dalam bentuk presentase nilai yaitu sebesar 32% pegawai yang sesuai dan 68% pegawai yang tidak sesuai memenuhi persyaratan.

Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada pegawai karena kurang sesuainya posisi dengan latar belakang pendidikan yang pernah ditempuh oleh setiap pegawai. Maka dari itu faktor pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki dapat mempengaruhi kinerja pegawai disuatu perusahaan. Kurang sesuainya penempatan pegawai ini disebabkan karena pihak perusahaan menerima pegawai dengan mendahulukan pada posisi mana yang sedang kosong atau membutuhkan pegawai, tanpa melihat latar belakang pendidikan dari setiap pegawainya.

Kemudian, selain faktor dari penempatan pegawai ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu pelatihan. Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Mangkunegara (2009, hlm. 2-3) terdapat enam fungsi operatif, dimana penempatan termasuk dalam pengadaan tenaga kerja sedangkan pelatihan termasuk dalam pengembangan tenaga kerja.

Berikut merupakan data pelatihan pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.

**Tabel 1.3**  
**Data Pelatihan Teknis Pegawai Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat Tahun 2017-2019**

No.	Pelaksanaan Diklat	Peserta Diklat
1	Diklat Adiministrasi Keuangan	6 orang
2	Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Tingkat Dasar	21 orang
3	Diklat Pengembangan Jati Diri dan Pembentukan Karakter	11 orang
4	Diklat SPIP (Sistem Pengendalian Internal Pemerintah)	4 orang
5	Diklat IT dan Telekomunikasi	3 orang
6	Kursus Bahasa Inggris	2 orang
Jumlah		47 orang

*Sumber: Peserta Diklat Teknis Umum Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat*

Berdasarkan tabel diatas, pegawai yang mengikuti pelatihan tidak terlalu banyak mengingat pelatihan yang diselenggarakan di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat tidak hanya pelatihan teknis saja akan tetapi ada pelatihan kepemimpinan, dan lainnya. Pelatihan yang dilaksanakan tidak diikuti oleh seluruh PNS yang ada karena pengajuan pegawai yang akan diikutsertakan dalam pelatihan akan melalui persetujuan oleh pimpinan terlebih dahulu, memungkinkan jika pengajuan tersebut tidak disetujui oleh atasan. Maka dari itu tidak menutup kemungkinan pegawai yang tidak mengikuti pelatihan pun kurang mendapat pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang lebih dari apa yang dimiliki. Hal tersebut dapat menyebabkan kurangnya kemampuan pegawai dalam mengerjakan pekerjaan yang dilakukan sehingga hasilnya pun tidak optimal.

Dalam fenomena-fenomena yang telah diuraikan diatas, terlihat bahwa pegawai Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat sedang dihadapkan pada permasalahan mengenai belum optimalnya kinerja yang dihasilkan. Hal tersebut ditunjukkan karena faktor penempatan dan pelatihan pegawai.

Oleh karena itu, dalam upaya memahami dan memecahkan masalah mengenai penempatan pegawai, pelatihan pegawai, dan kinerja pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penempatan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat”**.

Berdasarkan pernyataan masalah di atas, maka dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan kedalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kesesuaian penempatan di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana gambaran efektivitas pelatihan di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat?
3. Bagaimana gambaran tingkat kinerja pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat?
4. Adakah pengaruh penempatan terhadap kinerja pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat?
5. Adakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat?
6. Adakah pengaruh penempatan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk memperoleh pengetahuan dan melakukan kajian secara ilmiah mengenai Penempatan dan Pelatihan di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat. Analisis tersebut diperlukan untuk mengetahui pengaruh penempatan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.

Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Mengetahui gambaran kesesuaian penempatan di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.
2. Mengetahui gambaran efektivitas pelatihan di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.

3. Mengetahui gambaran tingkat kinerja pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.
4. Mengetahui pengaruh penempatan terhadap kinerja pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.
5. Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.
6. Mengetahui pengaruh penempatan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan dua macam kegunaan, yaitu:

1. Kegunaan Teoritik, dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Temuan-temuan ini dapat dijadikan bahan pengembangan teoritik atau dijadikan kajian untuk mengkaji berbagai teori ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang selama ini telah terakumulasi, sehingga dapat melahirkan kembali temuan ilmiah yang lebih produktif.
2. Kegunaan Praktis, hasil penelitian ini diantaranya berguna: (1) sebagai bahan informasi bagi Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat untuk lebih memahami faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai. (2) sebagai bahan masukan dan bahan evaluasi bagi para pengambil keputusan dalam menangani kesesuaian penempatan dan pelaksanaan pelatihan untuk meningkatkan mutu kinerja pegawai. (3) sebagai sumbangan bagi para pegawai dalam meningkatkan mutu kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi. (4) sebagai tambahan pengetahuan bagi para pembaca atau pihak lain yang membutuhkan informasi dan data yang relevan dari hasil penelitian, khususnya mengenai penempatan dan pelatihan yang dapat menunjang peningkatan kinerja pegawai.