

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Persoalan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia atau SDM pada suatu organisasi baik sektor swasta maupun publik masih menjadi masalah utama. Karena berbagai persoalan tersebut tentunya dapat menghambat organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Apalagi di tengah era globalisasi seperti sekarang ini yang penuh ketidakpastian dan kondisi lingkungan yang selalu berubah cepat dan bergerak dinamis, maka organisasi dituntut harus bisa bertahan dan merespon setiap perubahan yang ada agar dapat memenangkan setiap persaingan.

Masih rendahnya tingkat kinerja pegawai masih menjadi masalah utama yang berkaitan dengan sumber daya manusia, karena tinggi rendahnya tingkat kinerja pegawai ini akan bermuara menjadi kinerja organisasi. Sehingga untuk mengatasi masalah tersebut, maka organisasi harus bisa menemukan akar permasalahannya agar bisa mencari solusinya. Akar permasalahan tersebut bisa dari proses rekrutmen yang kurang selektif, salah penempatan jabatan dimana kompetensi yang dimiliki calon pegawai tidak sesuai dengan jabatan yang akan diembannya, kurangnya pelatihan atau tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai, lingkungan kerja yang kurang kondusif dan hal lainnya yang dianggap sebagai penyebab rendahnya kinerja pegawai.

Namun seringkali masih rendahnya tingkat kinerja pegawai dalam suatu organisasi belum bisa tercermin dari hasil kinerja organisasi secara keseluruhan, karena tidak semua

pegawai dalam organisasi tersebut berkinerja rendah karena masih ada juga pegawai yang memiliki kinerja tinggi dan berdedikasi bagi organisasi. Sehingga apabila penilaian kinerja hanya berkaca pada hasil kinerja organisasi secara keseluruhan yang berupa data empirik tanpa melakukan pengamatan langsung ke lapangan, maka kinerja individu pegawai yang sesungguhnya akan sulit terlihat. Karena beberapa organisasi terutama sector public sangat anti memberikan informasi secara terbuka mengenai hal-hal yang bersifat krusial seperti tingkat kinerja individu pegawainya. Adapun alasan untuk tidak terbuka adalah bahwa informasi tersebut bukan untuk umum dan juga menjaga nama baik organisasi.

Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah (UKM) dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung merupakan salah satu ujung tombak yang langsung berhadapan dengan masyarakat di bidang pengembangan koperasi, UKM dan perindustrian perdagangan yang tentu saja akan berupaya untuk menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat dengan baik yaitu pelayanan yang berkualitas (yang memberi kepuasan kepada masyarakat), oleh karena itu dibutuhkan kinerja pegawainya yang optimal agar bisa menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas. Dalam penelitian ini penulis akan membatasi hanya meneliti pegawai bidang koperasi saja, karena berbagai alasan seperti ketersediaan data empirik dan juga kemudahan untuk mengakses berbagai informasi yang berkaitan dengan penelitian ini.

Berikut ini merupakan data perkembangan koperasi tahun 2007-2011 yang dapat memberikan gambaran mengenai kinerja Dinas Koperasi Kota Bandung.

**Tabel.1.1**  
**Data Perkembangan Koperasi Tahun 2007-2011**  
**Dinas Koperasi, UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung**

Tahun	Koperasi aktif	Koperasi Tidak Aktif	Jumlah Koperasi (Unit)	Anggota Koperasi (Orang)	RAT
2007	2,173	117	2,290	633,673	2,222
2008	1,821	572	2,393	533,678	689
2009	1,882	572	2,394	524,498	689
2010	1,859	572	2,431	546,920	196
2011	1,964	572	2,536	549,020	244

Sumber: Bidang Koperasi Dinas Koperasi, UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung

Berdasarkan tabel diatas maka dapat dilihat gambaran kinerja bidang koperasi Dinas Koperasi, UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung, walaupun data tersebut bukan merupakan target dan capaian kinerja bidang koperasi tahun 2006-2010, akan tetapi sedikit banyak dapat memberikan gambaran mengenai kinerjanya. Berdasarkan table diatas dapat dilihat bahwa jumlah unit koperasi selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya, akan tetapi hal tersebut bukan satu-satunya patokan yang dapat mewakili kinerja bidang koperasi secara keseluruhan karena dari jumlah koperasi tersebut terdapat kategori koperasi tidak aktif . Aktif atau tidaknya suatu koperasi tidak terlepas dari peranan sumber daya manusianya yang mengelola koperasi tersebut seperti manajer, pegawai koperasi dan anggota koperasi. Ketidakmampuan SDM dalam mengelola usaha secara maksimal menjadi penyebab koperasi tidak aktif seperti minimnya masih keterampilan dalam memanfaatkan modal usaha yang ada dan juga kurangnya pembinaan dari pihak terkait.

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa kota bandung memiliki koperasi tidak aktif yang cukup banyak diatas 500 unit kecuali pada tahun 2007 yang sempat turun menjadi 117 unit, jumlah pegawai, dan anggota koperasi selalu mengalami fluktuasi atau naik turun setiap tahunnya seperti pada tahun 2009 dimana anggota dan pegawai koperasi

mengalami penurunan jumlah yang cukup besar. Berdasarkan informasi yang penulis dapatkan dari salah seorang pegawai bidang koperasi, masih tingginya jumlah koperasi tidak aktif dan penurunan jumlah anggota dan pegawai koperasi ini tidak terlepas dari masih minimnya informasi, sosialisasi dan pembinaan dari pihak dinas koperasi sendiri terhadap SDM koperasi yang menjadi binaannya untuk dapat mengelola koperasinya dengan baik, sehingga tidak heran apabila masih banyak pengelola koperasi yang masih belum memahami betul bagaimana mengelola koperasi dengan baik yang dapat menyejahterakan anggotanya.

Minimnya pembinaan tersebut dikarenakan pegawai dinas koperasi sendiri belum memiliki kompetensi yang memadai untuk dapat membina koperasi dengan baik, salah satu penyebabnya adalah karena pegawai dinas bidang koperasi sendiri kebanyakan bukan orang koperasi atau belum memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar koperasi, yang seharusnya dimiliki yaitu sudah menguasai manajemen koperasi, akuntansi koperasi, auditing eksternal-internal koperasi, pengawasan koperasi dan lain sebagainya yang dapat menunjang tugas-tugasnya dalam membina koperasi. Dari jumlah pegawai yang ada hanya sedikit sekali pegawai saja yang memiliki latar belakang pendidikan koperasi atau setidaknya pernah mendapatkan pelatihan perkoperasian secara formal dan memadai, itupun terbatas hanya pada tingkat kepala bidang atau pegawai yang sebentar lagi memasuki masa pensiun. Apabila hal tersebut dibiarkan terus menerus akan mengakibatkan semakin menurunnya kinerja bidang koperasi Dinas Koperasi, UKM dan Perindustrian Perdagangan kota Bandung.

Di luar masalah yang berkaitan dengan kompetensi dasar yang seharusnya dimiliki oleh pegawai bidang koperasi, ada masalah lain yang berkaitan dengan kedisiplinan selama

bekerja yang berujung pada rendahnya kinerja pegawai yaitu masih banyaknya pegawai yang belum memaksimalkan jam kerja dengan sebaik-baiknya.

Selain itu masih ada indikasi lainnya yaitu, berkaitan dengan penempatan kerja dimana apa yang menjadi *job description* nya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan atau kompetensinya, sehingga banyak pegawai yang merasa kurang menikmati pekerjaannya karena apa yang menjadi *job description* bukan merupakan keahliannya sehingga ia merasa tidak harus maksimal dalam bekerja. Masalah ini terjadi karena hampir semua pegawainya di tentukan dari pusat yang dalam hal ini adalah pemerintah Kota Bandung. Sehingga sering terjadi ketidak cocokan antara kebutuhan pegawai di Dinas khususnya untuk bidang koperasi dengan ketersediaan pegawai yang ada di Pemerintah Kota Bandung. Padahal untuk pegawai yang akan ditempatkan di bidang Koperasi seharusnya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai mengenai koperasi agar bisa menunjang kinerjanya agar lebih baik.

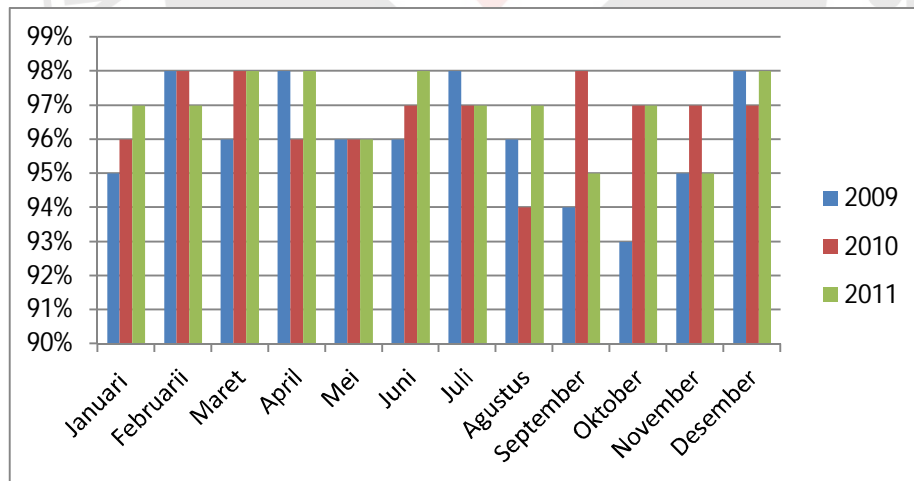
Selain masalah latar belakang pendidikan yang beragam masalah kehadiran juga tidak luput dari pandangan penulis untuk menjadikannya sebagai salah satu indikasi rendahnya kinerja pegawai Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung, walaupun pada rekap daftar kehadiran bisa di katakan baik artinya hanya sedikit pegawai yang tidak hadir akan tetapi kenyataan di lapangan tidaklah sesederhana itu. Berdasarkan hasil wawancara dengan KaSub Umum dan Keuangan diketahui bahwa batas maksimal yang berlaku bagi pegawai untuk tidak masuk kerja adalah 46 hari dalam setahun, atau 3 hari tiap bulannya. Pada tabel berikut merupakan gambaran tingkat kehadiran pegawai di Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung tahun 2009-2011

**Tabel 1.2**  
**Tingkat Kehadiran Pegawai Bidang Koperasi Dinas Koperasi UKM**  
**dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung 2009-2011**

Bulan	2009 (%)	2010 (%)	2011 (%)	(%) Rata-rata
Januari	95	96	97	96
Februari	98	98	97	98
Maret	96	98	98	97
April	98	96	98	97
Mei	96	96	96	96
Juni	96	97	98	97
Juli	98	97	97	97
Agustus	96	94	97	96
September	94	98	95	96
Oktober	93	97	97	96
November	95	97	95	96
Desember	98	97	98	98

Sumber: Bagian Umum Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung yang telah diolah

Apabila digambarkan kedalam bentuk diagram dapat terlihat sebagai berikut:



Gambar 1.1  
 Persentase Kehadiran Pegawai Bidang Koperasi  
 Dinas Koperasi, UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung Tahun 2009-2011

Berdasarkan tabel dan gambar di atas dapat diketahui bahwa tingkat kehadiran pegawai di pegawai Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung



bisa dikatakan bagus walaupun berfluktuatif setiap tahunnya, berdasarkan data daftar kehadiran yang penulis dapatkan selama melakukan observasi sistem pencatatan kehadiran pegawainya masih secara manual yakni dengan menandatangani lembar kehadiran pegawai dan belum menggunakan sistem *fingerprints* sehingga masih rawan dengan kecurangan kehadiran, karena pada data daftar kehadiran tahun 2009 dan 2010 tidak ada catatan mengenai jumlah pegawai yang tidak hadir serta alasannya, sehingga penulis harus menghitungnya secara manual sehingga data kehadiran pegawainya belum bisa menggambarkan tingkat kinerja pegawai sesungguhnya. Selain itu seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa ketika sudah memasuki jam kerja masih ada pegawai yang tidak langsung melaksanakan kewajibannya yaitu bekerja sesuai aturan yang berlaku. Maka dari hal tersebut dapat terlihat bahwa pegawai yang berperilaku seperti itu memiliki kinerja yang rendah, karena tidak memanfaatkan waktu dengan efektif untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Salah satu faktor yang dapat merangsang kinerja pegawai adalah dengan dilakukannya program Pemberdayaan pegawai yaitu pelibatan pegawai yang benar-benar berarti (Fandi Tjiptono, 2000:128), dengan adanya program Pemberdayaan, di harapkan dapat merangsang pegawai untuk berusaha memacu kreativitas, daya inovatif yang dimilikinya guna membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Pemberdayaan disini tidak hanya sebatas pada pelatihan atau pengembangan karir saja, akan tetapi juga melibatkan seluruh pegawai dalam setiap kegiatan bahkan dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut keberadaan pegawai tersebut di dalam organisasi. Sehingga apabila mereka merasa telah di berdayakan oleh organisasi tempat mereka bekerja maka

mereka akan termotivasi untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Menurut Wibowo (2008:116) beberapa alasan perlunya dilakukan pemberdayaan:

1. Semakin intensifnya kompetisi sehingga organisasi perlu memberdayakan orang untuk melawan tantangan kompetisi
2. Inovasi teknologi berubah cepat sehingga organisasi perlu memberdayakan orang lain untuk menggunakan sebaik mungkin teknologi maju
3. Permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih tinggi dan nilai yang lebih baik menyebabkan organisasi perlu memberdayakan orang untuk menemukan cara inovatif guna memperbaiki produk dan jasa
4. Tumbuhnya masalah ekologi menuntut organisasi untuk melaksanakan kebijakan ekologi

Pada dasarnya pemberdayaan adalah proses pembelajaran dan merupakan hak bagi seluruh pegawai namun dalam prakteknya tidak semua organisasi dapat melakukannya. Seperti halnya pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan masalah teknis perkoperasian yang diadakan oleh BKD Kota Bandung belum dapat diikuti oleh seluruh pegawai bidang koperasi Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung terbatasnya anggaran. Padahal pelatihan yang berkaitan dengan teknis perkoperasian, merupakan hal yang sangat penting karena dapat menunjang kinerja pegawai. Selain itu pemberdayaan pegawai tidak hanya sebatas pada pelatihan atau pengembangan karir saja, akan tetapi juga pemberian kesempatan kepada pegawai untuk bisa mengeluarkan berbagai pengetahuan dan keterampilan serta pendapat yang dimilikinya secara bebas dimana organisasi tempatnya bekerja mengapresiasinya. Walaupun sejauh ini Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung telah melakukan upaya untuk menyikapi permasalahan yang berkaitan dengan pemberdayaan dan kompetensi pegawainya, yaitu dengan cara selalu melibatkan seluruh pegawainya dalam berbagai pelatihan secara



informal melalui penyuluhan, bimbingan teknis (bintek), ataupun mengundang praktisi yang berkaitan dengan perkoperasian.

Selain pemberdayaan, peran kompetensi sangat diperlukan dalam kinerja pegawai. *The right man in the right place* merupakan faktor yang sangat penting yang berkaitan dengan baik buruknya kinerja pegawai yang berujung pada kinerja organisasi. Pegawai yang mempunyai kompetensi kerja yang baik tentu akan mudah untuk melaksanakan semua tanggung jawab pekerjaan. Mampu membaca situasi dan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan serta dapat memberikan respon yang tepat dan memiliki penyesuaian diri yang baik dengan lingkungannya. Sebaliknya jika tidak mempunyai kompetensi yang telah disyaratkan organisasi maka akan sulit untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Tujuan setiap perusahaan adalah mencapai kinerja yang baik, sehingga dengan kinerja pegawai yang tinggi diharapkan perusahaan akan mampu mencapai tujuan secara efektif. kinerja yang tinggi akan cenderung lebih berusaha untuk meraih sukses dari orang yang mempunyai kinerja yang rendah.

Pemberdayaan pegawai merupakan upaya perusahaan dalam rangka memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada pegawai untuk bisa mengoptimalkan kemampuan baik pengetahuan maupun keterampilan yang dimilikinya dalam rangka mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui berbagai cara yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi sesuai area karir dan jalur kerjanya baik melalui pendidikan, pelatihan dan pemberian pengalaman kerja..

Apabila kedua faktor di atas telah dilakukan dengan sebaik-baiknya, maka dapat mendorong setiap pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien sehingga kinerja pegawai akan meningkat dan tujuan perusahaan pun akan tercapai.

Mengingat pentingnya pengaruh faktor pemberdayaan dan kompetensi terhadap kinerja untuk di teliti maka, penulis tertarik untuk mengambil judul :

**“PENGARUH PEMBERDAYAAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi pada Dinas Koperasi, UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung” ).**

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

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Permasalahan yang berkaitan dengan rendahnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi, terutama baik pegawai swasta maupun pegawai negeri sipil atau PNS tidak lepas dari beberapa persoalan mendasar seperti sisi input penerimaan pegawai yang tidak terlalu ketat, bahkan tidak jarang banyak calon pegawai yang menjadi pegawai bukan merupakan yang terbaik. Selain itu persoalan lainnya adalah mengenai penjurangan karir terutama disektor public yang belum berbasis kompetensi tapi masih menggunakan struktur kepangkatan formal sehingga banyak jabatan-jabatan tertentu diisi oleh pegawai yang secara kompetensi tidak memenuhi syarat jabatan, sehingga hasil kerjanya belum maksimal. Selain itu tidak adanya pengawasan selama jam kerja dan tidak adanya “hukuman” bagi pegawai yang pergi keluar pada saat jam kerja atau bagi yang datang terlambat menjadi penyebab rendahnya kinerja pegawai.

Pemberdayaan merupakan salah satu cara untuk bisa meningkatkan kinerjanya melalui berbagai cara, seperti pelatihan dan pembinaan non formal yang bisa dilakukan setiap saat secara *learning by doing* bagi pegawai yang antara jabatan dan kompetensinya tidak sesuai , ataupun pengarahan-pengarahan dari pegawai senior ke pegawai baru (*coaching*) selain itu pelibatan seluruh pegawai dalam setiap kegiatan organisasi di

harapkan dapat merangsang peningkatan kinerjanya. Karena dengan begitu pegawai merasa di hargai dan di akui serta di terima keberadaanya dalam lingkungan organisasinya.

Masalah kompetensi juga merupakan hal yang tidak bisa di pisahkan dengan masalah rendahnya kinerja pegawai. Harus ada kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki dengan jabatan yang di embannya, jika hal tersebut telah terpenuhi maka hasil kinerjanya akan menjadi maksimal karena mereka menguasai apa yang menjadi bidang kerjanya. Akan tetapi kenyataannya tidaklah seperti itu, masih banyak ketidaksesuaian antara jabatan dan kompetensi yang dimiliki pegawai, sehingga merupaka tugas organisasi untuk bisa meng “cover” masalah tersebut melalui berbagai macam pemberdayaan terutama yang bersifat informal.

Berdasarkan berbagai informasi yang penulis dapatkan selama pra penelitian, faktor pemberdayaan dan kompetensi merupakan faktor yang paling menonjol dalam masalah rendahnya tingkat kinerja pegawai bidang koperasi Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, rumusan masalahnya adalah:

1. Bagaimana gambaran umum efektifitas Pemberdayaan pegawai bidang Koperasi di Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung?
2. Bagaimana gambaran umum tingkat Kompetensi pegawai bidang Koperasi di Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung?

3. Bagaimana gambaran umum tingkat kinerja pegawai bidang Koperasi di Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung?
4. Adakah pengaruh efektifitas Pemberdayaan terhadap tingkat kinerja pegawai bidang Koperasi di Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung?
5. Adakah pengaruh tingkat Kompetensi terhadap tingkat kinerja pegawai bidang Koperasi di Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

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

1. Gambaran umum efektifitas Pemberdayaan pegawai bidang Koperasi di Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung
2. Gambaran umum tingkat Kompetensi pegawai bidang Koperasi di Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung
3. Gambaran umum tingkat kinerja pegawai bidang Koperasi di Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung
4. Pengaruh efektifitas Pemberdayaan terhadap tingkat kinerja pegawai bidang Koperasi di Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung

5. Pengaruh tingkat Kompetensi terhadap tingkat kinerja pegawai bidang Koperasi di Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan memperluas pandangan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia secara umum, dan khususnya mengenai efektifitas pemberdayaan, tingkat kompetensi dan tingkat kinerja pegawai.

2. Kegunaan Praktis

- a) Bagi Lembaga

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan Pemberdayaan pegawai dan Kompetensi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai

- b) Bagi Peneliti

Menambah wawasan dan ilmu pengetahuan melalui pengolahan data dan informasi yang di dapat serta digunakan dalam penelitian ini.

- c) Bagi Pihak lain

Dapat dijadikan sebagai sumber pemikiran untuk perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang sumber daya manusia dan sebagai sarana informasi bagi para pembaca yang akan mengadakan penelitian mengenai bidang yang sama.