

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dunia bisnis saat ini menuntut setiap perusahaan atau organisasi/instansi untuk menciptakan kinerja karyawan yang berkualitas tinggi dalam rangka pengembangan organisasi. Sebagai faktor yang penting pegawai adalah sumber daya manusia yang menjadi pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi kegiatan di suatu organisasi. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting. Sebagai tenaga kerja, sumber daya manusia memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas organisasi. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal.

Pencapaian tujuan organisasi merupakan fokus utama dibentuknya organisasi, baik organisasi formal maupun non formal. Suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya bila SDM yang bekerja dalam organisasi itu dapat melakukan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Agar SDM yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan

baik, maka diperlukan kinerja SDM yang dapat memberikan hasil kerja optimal. dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa adanya kinerja SDM yang baik, maka tujuan yang ada dalam organisasi sulit dicapai. Tercapainya tujuan organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap perusahaan, organisasi ataupun instansi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh AIDA Konsultan Management (2010), mengenai pelatihan dan kompetensi terdapat 6 prinsip dan arah kebijakan strategi pengembangan pegawai yaitu pertama bagaimana meningkatkan koordinasi dan desentralisasi fungsi pelatihan pada organisasi, kedua bagaimana merencanakan aktifitas pengembangan pegawai kedepan ialah bagaimana mereformasi, merencanakan ulang, atau menata kembali kurikulum pelatihan berbasis kompetensi, ketiga yaitu meningkatkan kualitas pengelolaan pelatihan dimasa depan ialah bagaimana mengaitkan pelatihan yang kita selenggarakan semakin terkait dengan isu-isu nyata kinerja individu, kelompok maupun organisasi. Prinsip keempat adalah bagaimana meningkatkan sebanyak mungkin individu maupun kelompok

kerja yang mampu melakukan pembelajaran mandiri. Kelima adalah mendesain strategi pengembangan pegawai ke depan adalah bagaimana memunculkan proses transfer belajar melalui berbagai variasi mode. Sedangkan yang keenam adalah mewarnai strategi pengembangan pegawai di tahun depan berkaitan pola pikir atau paradigma kita, yakni bagaimana menumbuhkan budaya pada setiap unsur organisasi bahwa pengembangan adalah suatu proses yang terjadi seumur hidup, bisa terjadi di usia berapa saja, diposisi apa saja dan pada situasi apa saja.

Salah satu unsur yang paling fundamental dalam meningkatkan keterampilan pegawai secara terus menerus adalah dengan melakukan pelatihan, artinya pelatihan yang diberikan dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan dasar pegawai pada suatu instansi. Jika manajemen instansi tidak mengenal kekuatan dan kelemahan pegawai yang dimilikinya, sulit bagi manajemen untuk mengevaluasi dan memilih program pelatihan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan pegawai. Hasil penilaian kinerja juga dapat menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan pegawai yang memenuhi kebutuhan pegawai dan untuk mengevaluasi kesesuaian program pelatihan tersebut dengan kebutuhan pegawai.

Disamping pelatihan sebagai salah satu cara dalam meningkatkan keahlian pegawai, organisasi juga dapat melakukan pengembangan pegawai berbasis kompetensi yang juga

merupakan salah satu upaya agar dapat meningkatkan kinerja, karena pengembangan pegawai berbasis kompetensi merupakan wujud perhatian dan pengakuan organisasi atau pimpinan kepada pegawai yang menunjukkan kemampuan kerja, kerajinan, dan kepatuhan serta disiplin kerja hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Prihadi (2004) bahwa “Kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif.

Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Pada setiap individu ada kompetensi yang terlihat dan ada yang tersembunyi. Pengetahuan, lebih terlihat, dapat dikenali oleh banyak organisasi dalam mencocokkan orang terhadap pekerjaan. Ketrampilan, walaupun sebagian besar dapat terlihat seperti ketrampilan dalam membuat lembar pekerjaan keuangan, sebagian lain seperti ketrampilan negoisasi dapat kurang teridentifikasi. Akan tetapi kompetensi tersembunyi berupa kecakapan (kemampuan) yang mungkin lebih berharga lebih sulit teridentifikasi dan dinilai, seperti membuat konsep hubungan strategis dan untuk mengatasi konflik interpersonal.

Menurut Mangkunegara (2006), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung-jawab yang diberikan kepadanya.

Penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan/instansi. Dukungan dari tiap manajemen yang berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang obyektif. Faktor penilaian obyektif memfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur, misalnya kuantitas, kualitas, kehadiran dan sebagainya. Sedangkan faktor-faktor subyektif cenderung berupa opini seperti menyerupai sikap, kepribadian, penyesuaian diri dan sebagainya. Faktor-faktor subyektif seperti pendapat dinilai dengan meyakinkan bila didukung oleh kejadian-kejadian yang terdokumentasi. Dengan pertimbangan faktor-faktor tersebut diatas maka dalam penilaian kinerja harus benar-benar obyektif yaitu dengan mengukur kinerja pegawai yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan.

Penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan *feed back* yang tepat terhadap perubahan perilaku ke arah peningkatan produktivitas kinerja yang diharapkan. Penilaian kinerja dengan berbagai bentuk seperti *key performance indicator* atau *key performance Index* pada dasarnya merupakan suatu sasaran dan proses sistimatis untuk mengumpulkan, menganalisa dan

menggunakan informasi untuk menentukan efisiensi dan efektivitas tugas-tugas pegawai serta pencapaian sasaran. Menurut Armstrong (1998), penilaian kinerja didasarkan pada pengertian *knowledge, Skill, expertise and behavior* yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan analisa lebih luas terhadap attributes dan perilaku individu.

Penilaian kinerja pegawai sebagai pelaku dalam organisasi dengan membuat ukuran kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Standar penilaian kinerja suatu organisasi harus dapat diproyeksikan kedalam standar kinerja para pegawai sesuai dengan unit kerjanya. Evaluasi kinerja harus dilakukan secara terus menerus agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang. Perusahaan ataupun instansi perlu mengetahui berbagai kelemahan atau kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan produktivitas pegawai. Adapun data penilaian kinerja SDM terlampir pada table dibawah ini.

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Kinerja SDM Polda Jabar Periode 2015**

NO	Faktor Kinerja	Standar Kinerja	TAHUN 2015			
			TW I	TW II	TW III	TW IV
1.	Kepemimpinan	Kemampuan mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan	75%	80%	85%	80%
2.	Integritas	Kemampuan bersikap jujur dan konsisten, apa yang dikatakan sesuai dengan apa yang dilakukan.	75%	75%	80%	80%
3.	Komitment	Kemampuan untuk tetap berada dalam organisasi serta kesepakatan yang dibuat dengan mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi/golongan	75%	75%	75%	75%
4.	Disiplin	Kemampuan untuk mentaati peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja	75%	80%	75%	75%
5.	Kerjasama	Kemampuan berkerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik diluar ataupun didalam serta menghargai dan	75%	75%	80%	80%

NO	Faktor Kinerja	Standar Kinerja	TAHUN 2015			
			TW I	TW II	TW III	TW IV
		menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah				
6.	Orientasi Pelayanan	Kemampuan menyelesaikan tugas pelayanan sebaik-baiknya dengan sikap sopan baik pelayanan internal maupun eksternal	75%	75%	80%	75%

Sumber: SDM Polda Jabar 2016

Berdasarkan pada table diatas terlihat adanya penurunan kinerja dalam setiap triwulannya sehingga pelaksanaan penilaian kinerja masih banyak dijumpai kelemahan-kelemahan, diantaranya meskipun penilaian kinerja telah selesai dilaksanakan tetapi pegawai yang dinilai tetap kurang mengetahui seberapa jauh mereka telah memenuhi apa yang mereka harapkan. Selain itu, penilaian juga masih cenderung bersifat subyektif dan sering didasarkan pada kriteria penilaian berdasarkan perasaan (*judgement*), yakni dengan cara memperkirakan hasil kinerja pegawai sesuai perasaan masing-masing penilai. Demikian juga dengan hasil penilaian kinerja belum banyak memberikan peranan dalam pengembangan pegawai dan kebijakan sumber daya manusia.



Namun dilema yang sering terjadi pada birokrasi pemerintahan saat ini adalah adanya tanggapan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah yang belum menunjukkan kapabilitas yang tinggi serta tidak profesional dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dapat dilihat melalui berbagai penyimpangan yang terjadi dalam birokrasi yang semakin buruk serta berakibat pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi. Menurunnya ketidaksiplinan pegawai dalam menjalankan tugas nampaknya menjadi salah satu indikator buruknya kinerja yang dimiliki oleh aparatur, dan hal ini menjadi isu yang utama saat ini. Tingkat kedisiplinan masih menunjukkan persentasi yang rendah, hal ini pun dapat dilihat pada table kehadiran pegawai sebagai berikut:

**Tabel 1.2**

**Data Kehadiran Personel tahun 2015**

NO	FAKTOR KINERJA	TAHUN 2015			
		TW I	TW II	TW III	TW IV
1.	HADIR	80	76	68	75
2.	SAKIT	-	3	-	2
3.	CUTI	-	1	-	3
4.	DINAS	2	2	11	2
5.	IJIN	-	-	3	-
6	TANPA KETERANGAN	-	-	-	-
	JUMLAH	82	82	82	82

Sumber: SDM Polda Jabar 2016

Berkaitan dengan hal tersebut Biro SDM Polda Jabar sebagai pelaksana kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi para

pegawai di lingkungan Polda Jabar telah melakukan pelatihan sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Data Pelatihan Biro SDM Polda Jabar 2013-2015**

NO	FAKTOR KINERJA	TAHUN		
		2013	2014	2015
1.	DIKLAT PIM Tk. IV	2	0	0
2.	DIKLAT PIM Tk. III	0	1	0
3.	Pelatihan Administrasi SDM	0	2	1
4.	Pelatihan Bendahara pengeluaran	1	0	0
5.	Pelatihan Operator Komputer	1	0	0
6	Pelatihahn SIMAK BMN	0	2	0
	JUMLAH	4	5	1

Sumber: SDM Polda Jabar 2016

Terlihat dari table diatas terjadi penurunan di tahun 2015 yang mengikuti pelatihan sebanyak 1 orang. Hal ini minimnya tingkat kompetensi pada personel dan perlu untuk ditingkatkan dalam pelaksanaan pelatihan sehingga diharapkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya bekerja secara profesional sehingga menghasilkan suatu efektifitas dan efisiensi berkaitan dengan pekerjaannya, oleh karena itu pegawai tersebut hendaknya memiliki kompetensi dalam melaksanakan pengendalian diklat atau pemantauan, penilaian dan pelaporan diklat dengan baik dan benar, untuk itu dipandang perlu melaksanakan diklat (*Training Office Course /TOC*) bagi pegawai pada Biro SDM Polda Jabar. Dalam pelaksanaan penyelenggaraan diklat perlu diketahui kebutuhan diklat sesuai

dengan kebutuhan pegawai dalam hal ini diperlukan data mengenai susunan pegawai berdasarkan golongan.

Pelaksanaan penyelenggaraan diklat bagi pegawai bertujuan untuk memberikan pemahaman dan keahlian bagaimana pelaksanaan Diklat dengan baik dan benar serta memenuhi kebutuhan dasar pegawai serta menciptakan suatu kompetensi dalam pelaksanaan tugasnya. Kompetensi sendiri merupakan karakteristik kemampuan petugas pelayanan dalam melaksanakan kegiatan pelayanan yang terungkap dari *motives, traits, self-concept, knowledge dan skills*. Biro SDM Polda Jabar sebagai salah satu unsur pembantu pimpinan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia melalui penyelenggaraan Pelatihan dan Pendidikan, telah melakukan berbagai upaya pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam mendukung keberhasilan sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa untuk mengatasi adanya kesenjangan kompetensi individu tersebut, maka organisasi melaksanakan program pelatihan dan pendidikan, Biro SDM Polda Jabar secara formal telah memberikan Diklat bagi Pegawai Negeri Sipil di jajaran Polda Jabar khususnya lingkungan Biro SDM Polda Jabar, Sumber Uraian diatas merupakan landasan mengapa penelitian ini dianggap penting untuk dilaksanakan dengan pertimbangan bahwa masih perlunya dilakukan pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil sipil pada

lingkungan Biro SDM Polda Jabar dalam menjalankan tugasnya hal ini juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Biro SDM Polda Jabar. Permasalahan inilah yang mendorong penulis untuk mengambil judul penelitian: **“Efek Mediasi Kompetensi Terhadap Hubungan Antar Pelatihan Bidang SDM Dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Biro SDM Polda Jabar”**.

## **1.2. Identifikasi masalah**

Melihat variabel bebas dari pelatihan, variabel intervening berupa kompetensi dan variabel terikat berupa kinerja pegawai, maka masalah tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi pelatihan, kompetensi dan kinerja PNS pada Biro SDM Polda Jabar ?
2. Bagaimana hubungan pelatihan terhadap Kompetensi PNS pada Biro SDM Polda Jabar ?
3. Bagaimana hubungan pelatihan terhadap Kinerja PNS pada Biro SDM Polda Jabar ?
4. Bagaimana tingkat hubungan pelatihan terhadap kinerja PNS yang dimediasi oleh kompetensi pada Biro SDM Polda Jabar?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui kondisi pelatihan, kompetensi dan kinerja PNS pada Biro SDM Polda Jabar PNS pada Biro SDM Polda Jabar.
2. Mengetahui Hubungan pelatihan terhadap Kompetensi PNS pada Biro SDM Polda Jabar.
3. Mengetahui Hubungan pelatihan terhadap Kinerja PNS pada Biro SDM Polda Jabar.
4. Mengetahui tingkat hubungan pelatihan terhadap kinerja PNS yang dimediasi oleh kompetensi pada Biro SDM Polda Jabar.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat yaitu:

1. Bagi instansi (Polda Jabar)

Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan untuk instansi dalam mengambil kebijaksanaan khususnya yang berhubungan dengan pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini memberikan pengalaman dan keterampilan dalam memecahkan suatu masalah. Selain itu penelitian ini juga bermanfaat sebagai sarana penerapan teori dalam

praktik penelitian sesungguhnya, khususnya dalam memahami indikator-indikator dalam pelaksanaan pelatihan yang mempengaruhi kompetensi pegawai dalam suatu instansi

### 3. Bagi pihak lain

Sebagai referensi bagi peneliti berikutnya yang berminat mempelajari mengenai masalah yang relevan dalam penelitian ini.

