

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai unsur utama sumber daya aparatur negara mempunyai peranan penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Mereka merupakan pelayan masyarakat / abdi negara yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Abdi Negara diharapkan selalu mengasah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan agar lebih baik dari waktu ke waktu sesuai dengan tuntutan zaman serta dapat meningkatkan kinerjanya.

Undang-undang No 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, menyebutkan bahwa gambaran kinerja ASN yang ideal adalah ASN yang mampu bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan serta berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya.

Hal tersebut ditegaskan pula pada Undang-undang No 5 Tahun 2014 yang menyatakan bahwa untuk memenuhi tuntutan nasional dan tantangan global dalam mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, maka Pemerintah Pusat merasa perlu menetapkan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola, mengembangkan diri serta wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya. Kinerja bagi ASN merupakan sesuatu hal yang penting bagi terciptanya good governance dan sebagai wujud tanggung jawabnya sebagai seorang pelayan masyarakat. Kinerja pegawai dirasakan semakin besar perannya dalam mewujudkan tugas tanggung jawabnya sebagai seorang aparatur publik, hal ini dikarenakan seorang pegawai adalah faktor penentu dalam keberhasilan kegiatan-

kegiatan yang telah direncanakan yang sekaligus merupakan sasaran dan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi perangkat daerah.

Kinerja (*performance*) pegawai dalam suatu organisasi pemerintah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moehariono, 2012).

Peranan sumber daya manusia (SDM) menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan perkembangan global yang penuh dengan persaingan kompetitif diantara perusahaan. Salah satu cara yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi persaingan yaitu dengan memberdayakan dan menggali seluruh potensi SDM yang dimilikinya itu secara maksimal. Saat ini perkembangan dunia usaha tidak dapat dipisahkan dari perkembangan sumber daya terutama sumber daya manusia. Suatu perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya harus mempunyai komitmen terhadap pengembangan kualitas sumber daya manusia yang telah dimiliki. Untuk itu, upaya yang harus dilakukan suatu perusahaan agar mendapatkan sumber daya manusia yang baik yaitu dengan diadakannya program pendidikan dan pelatihan karyawan yang berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Sejalan dengan hal tersebut, maka suatu perusahaan perlu meningkatkan perhatiannya terhadap kualitas karyawan, baik perhatian dari segi pengetahuan, keterampilan, karir maupun tingkat kesejahteraannya, sehingga dapat meningkatkan prestasi dan motivasi pegawai untuk memberikan seluruh kemampuan yang dimilikinya dalam pencapaian tujuan sebuah perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut, ada sejumlah hal yang mempengaruhi kinerja

karyawan. Pendidikan adalah aktifitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi yang dilakukan melalui pengembangan karier serta pendidikan dan pelatihan. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk merubah perilaku seseorang melalui suatu pengajaran agar berjalan sesuai tujuan yang diharapkan. (Suwatno, 2013).

Pentingnya pengelolaan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu alat untuk menyesuaikan antara tugas dan pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan atau kecakapan dan keahlian dari setiap karyawan serta merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai kegiatan pengenalan terhadap pekerjaan tertentu. Baik tidaknya kinerja karyawan jelas akan mempengaruhi kestabilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu aspek penting yang harus diperhatikan di dalam sebuah perusahaan. Banyak perusahaan yang mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan yang diharapkan, karena para karyawan tidak mampu lagi bekerja secara efektif dan efisien. Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan diberikan sebagai tambahan bagi upaya memelihara dan mengembangkan kemampuan serta kesiapan karyawan dalam melaksanakan segala bentuk tugas maupun tantangan kerja yang dihadapinya.

Untuk itu suatu perusahaan harus mengkaji ulang terhadap kebutuhan diselenggarakannya program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan dan lingkungan kerjanya. Pendidikan dan pelatihan adalah unsur sentral dalam pengembangan karyawan. Oleh karena itu, perlu adanya pendidikan dan pelatihan (Rachmawati, 2008).

Dalam menjalankan pekerjaannya setiap karyawan tentu memiliki kompetensi yang dapat diandalkan. Kompetensi menjadi bekal dan modal bagi karyawan untuk bekerja secara profesional. Kompetensi ini harus terus diasah dan ditingkatkan bagi karyawan sehingga kontribusi karyawan terhadap perusahaan ke depan menjadi lebih baik lagi. Menurut Spencer dan Spencer dalam (Moehariono, 2012) kompetensi adalah karakteristik yang mendasari

seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Kompetensi menjadi dasar bagaimana pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat dilaksanakan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam hal ini, karyawan harus terus bisa menyesuaikan diri untuk dapat memiliki kemauan sehingga memenuhi standar kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaannya. Dalam menghadapi persaingan bisnis dan perkembangan teknologi yang cepat saat ini, perusahaan dituntut pula untuk memiliki sumber daya manusia yang unggul dan memiliki kompetensi sesuai dengan zamannya. Perusahaan harus mempersiapkan peran yang lebih besar lagi dalam pengelolaan sumber daya manusia terutama dalam hal kesiapan bagaimana standar kompetensi yang harus dimiliki sumber daya manusia tersebut dapat terpenuhi. Adanya hal ini tentunya ke depan dapat mendukung kelancaran diberbagai fungsi operasional perusahaan. Kinerja pegawai dirasakan semakin besar perannya dalam mewujudkan tugas tanggung jawabnya sebagai seorang aparatur publik, hal ini dikarenakan seorang pegawai adalah faktor penentu dalam keberhasilan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan yang sekaligus merupakan sasaran dan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi perangkat daerah.

Kinerja (*performance*) pegawai dalam suatu organisasi pemerintah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja pegawai adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, yang meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri pegawai, yang meliputi kepemimpinan, keamanan dan keselamatan kerja, serta budaya organisasi. Kinerja pegawai bisa digunakan sebagai suatu tolak ukur suatu organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari perspektif masyarakat dan evaluasi kinerja. Masyarakat memandang kinerja pegawai masih rendah. Pandangan tersebut muncul karena masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi pelayanan dari instansi pemerintah.

Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan, karena akan berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik. Salah satu tolak ukur keberhasilan organisasi perangkat daerah adalah kinerja pegawai. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Beberapa orang yang telah melakukan penelitian tentang analisis pengaruh diklat, kompetensi dan kinerja pegawai yaitu Annisa Intan Prasetyo, dkk (2017) berjudul Analisis Pengaruh pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja melalui Kompetensi (Studi pada Unit SDM PT Kereta Api Indonesia) (Persero) Bandung), menemukan hasil bahwa Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi. Hal itu sejalan juga dengan penelitian dari Dina Rande (2019), yang berjudul pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kabupaten Buleleng, menemukan hasil bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada LPD Buleleng. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Subandi (2016), berjudul

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada CV Inaura Anugerah Jakarta). Hasil analisis data didapatkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun juga terdapat hasil penelitian yang bertolak belakang hasilnya dengan penelitian diatas atau yang biasa disebut dengan research gap yaitu Lucia Nubani Kartika (2014) berjudul Pengaruh Tingkat Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran, menemukan hasil bahwa : 1). Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara jenjang/ tingkat pendidikan dengan kompetensi pegawai, 2). Terdapat perbedaan signifikan atas kompetensi antara pegawai yang mengikuti pelatihan dengan pegawai yang tidak mengikuti pelatihan.

Dari banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai atau karyawan maka peneliti hanya menggunakan untuk penelitian ini hanya keempat faktor tersebut yang telah diuraikan diatas maka peneliti ingin mengangkat judul penelitian dengan judul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi Sebagai Variable Intervening (Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi).

Tabel 1.1
Program dan Realisasi Pendidikan dan Pelatihan Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi Tahun 2020

| No | Jenis Pendidikan dan Pelatihan | Jumlah Karyawan | |
|-------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------|
| | | Program | Realisasi |
| 1 | T.4 (eselon 4) | 20 | 0 |
| 2 | T.2 (eselon 2) | 6 | 0 |
| 3 | T.3 (eselon 3) | 25 | 2 |
| 4 | DIKSAR (diklat dasar) | 7 | 3 |
| 5 | DTO (diklat training officer) | 7 | 3 |
| 6 | A.3 | 11 | 4 |
| Jumlah Sub Total | | 70 | 12 |

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi Tahun 2020

Dari Tabel diatas menunjukkan jumlah karyawan yang telah mengikuti program dan realisasi pendidikan dan pelatihan dari Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi tahun 2020. Program pendidikan dan pelatihan secara fungsional berjumlah 70 dan hanya terealisasi

sebanyak 12 karyawan. Laporan kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yang dilaporkan tahunan berdasarkan penilaian kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi menunjukkan bahwa kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi masih belum cukup baik. Berikut ini adalah penilaian kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2
Penilaian Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi Tahun 2019-2020

| No | Aspek Kinerja | Nilai & Tahun | |
|----|-------------------------------------------|---------------|--------|
| | | 2019 | 2020 |
| 1 | Kepemimpinan dan Tata Kelola | 8.38% | 16.35% |
| 2 | Fokus pada Pekerjaan | 23.66% | 24.55% |
| 3 | Perbaikan Kinerja Pegawai | 19.7% | 16.21% |
| 4 | Pengelolaan Proses produksi dan Pelayanan | 13.82% | 14.16% |
| 5 | Keuangan dan Pasar | 18.03% | 10.46 |
| 6 | Perencanaan Strategis | 6.64% | - |
| | Total | 90.23% | 81.75% |

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi Tahun 2020

Berdasarkan tabel 1.2, dapat diketahui bahwa aspek-aspek yang mengalami penurunan adalah aspek Perbaikan Kinerja Pegawai yang merupakan tolok ukur keberhasilan Unit SDM Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi dalam bekerja. Aspek Perbaikan Kinerja Pegawai yang menjadi cerminan keberhasilan kinerja Unit SDM Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi pada tahun 2019 sebesar 19.7% dan mengalami penurunan sebesar 3,49% pada tahun 2020 menjadi 16.21% dan secara tidak langsung menyebabkan penurunan terhadap penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tinggi rendahnya kinerja dapat dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan data permasalahan dan *research gap* maka fenomena dalam penelitian ini adalah Kurang optimalnya kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yang disebabkan oleh kurangnya pendidikan dan pelatihan pegawai.

Berdasarkan fenomena diatas penulis memiliki ketertarikan untuk menulis karya ilmiah yang mengkaji tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Studi kasus pada penelitian ini difokuskan pada karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi karena masalah ini menarik untuk dikaji dan ditelaah lebih lanjut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah mengenai pendidikan, pelatihan, kompetensi, dan kinerja pegawai, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi?
2. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi?
3. Apakah pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi?
4. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi?
5. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi?
6. Apakah pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai Variabel Intervening Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi?
7. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai Variabel Intervening Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi?

1.3 Tujuan

Tujuan dapat dijadikan tolak ukur keberhasilan penelitian, maka berdasarkan rumusan masalah diatas tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi
2. Untuk mengetahui apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi .
3. Untuk mengetahui apakah pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi .
4. Untuk mengetahui apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi .
5. Untuk mengetahui apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi .
6. Untuk mengetahui apakah pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variable intervening Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi
7. Untuk mengetahui apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variable intervening Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan mampu memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain :

1. Peneliti

Sebagai sarana pengembangan teori pengetahuan yang selama ini telah di dipelajari dalam perkuliahan untuk diterapkan dan dikembangkan pada lingkungan pekerjaan

sebagai Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi dan sebagai syarat menempuh Pasca Sarjana jurusan Magister Ilmu Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember.

2. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut guna menambah wawasan dan pengetahuan tentang bagaimana program Pendidikan dan pelatihan ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

3. Bagi Pemerintah Kabupaten Banyuwangi

Bagi Pemerintah Kabupaten Banyuwangi dapat menjadi masukan dalam melakukan pengembangan dan penilaian kinerja pegawai. Sehingga di masa yang akan datang Pemerintah Kabupaten Banyuwangi dapat menerapkan kebijakan-kebijakan yang tepat.