

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di dalam sebuah perusahaan atau organisasi peran sumber daya manusia sangat penting untuk membantu perusahaan atau organisasi menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Perusahaan dituntut untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan penggerak organisasi atau perusahaan banyak dipengaruhi pelaku para pesertanya serta peran fungsinya sangat mendukung untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Sumber daya Manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dalam segala kebutuhannya. (Pratama *et al.*, 2012:2)

Faktor Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan yang penting dibandingkan dengan faktor lain. Apabila perusahaan atau organisasi mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan, maka faktor manusia dapat menjadi penyebab didalamnya. Oleh karena itu hendaknya perusahaan memiliki karyawan yang berkinerja baik agar mampu membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dan bertahan di tengah-tengah kondisi persaingan yang semakin kompetitif dan di tengah-tengah perkembangan teknologi yang semakin tinggi.

Kemajuan Teknologi pada akhir-akhir ini telah membawa perubahan yang signifikan dalam penerapan tugas sehari-hari di setiap perusahaan. Struktur persaingan berubah menjadi sangat kompetitif dan hanya dimenangkan oleh perusahaan yang mempunyai daya saing tinggi dan berkelanjutan. Investasi yang paling penting bagi perusahaan adalah sumber daya manusia yang merupakan kunci keberhasilan perusahaan agar tetap *survived* dan berkembang dengan baik. Pentingnya program pelatihan akhirnya menjadi sebuah keharusan dan kebutuhan bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman karyawan di semua level organisasi.

Pelatihan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam memajukan perusahaan tersebut, dan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam persaingan baik dari dalam maupun dari luar negeri. Perkembangan teknologi yang sangat cepat perlu diimbangi dengan upaya pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi untuk menangani dan menjalankan roda perusahaan tersebut. Penyesuaian kemampuan untuk melaksanakan tugas resmi dengan standar baru, teknologi baru dan sistem prosedur baru mendorong setiap perusahaan untuk melaksanakan pelatihan bagi para karyawannya. Hal tersebut dapat dimengerti bahwa wahana yang tepat untuk mentransfer segala perkembangan baru yang terjadi di lingkungan perusahaan adalah melalui pelatihan berkesinambungan agar kinerja karyawan bisa meningkat.

Menurut Spencer and Spencer (1993) kompetensi didefinisikan sebagai *Underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*. Kompetensi

merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan kinerja individu dalam pekerjaannya. Disini terdapat kaitan erat antara pencapaian kompetensi dengan program pelatihan. Spencer & Spencer dalam Ruky (2006) menyatakan unsur yang paling penting dalam bisnis adalah *People Competency*, karena kompetensi pegawai dapat mempermudah pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka.

Beberapa studi empirik di Indonesia khususnya telah menunjukkan adanya keterkaitan yang jelas antara pelatihan dengan kinerja pegawai. Studi Parlinda dan Wahyuddin (2004) menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Begitu pula penelitian Noviantoro (2009) menyimpulkan bahwa pegawai akan memiliki kinerja yang tinggi setelah mendapat pelatihan. Berkaitan dengan kompetensi antara lain studi Edy Kusnaedi (2012) menunjukkan bahwa adanya hubungan yang kuat antara kompetensi dengan kinerja pegawai.

Kementerian Perdagangan Direktorat Metrologi dalam negeri adalah yang mengatur tentang kebenaran timbangan alat ukur, timbangan, volume dan lain sebagainya. Direktorat Metrologi mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, penyusunan pedoman, norma, standar, prosedur dan kriteria serta pemberian bimbingan teknis dan evaluasi pelaksanaan kebijakan di bidang metrologi legal. Penyiapan perumusan kebijakan peningkatan di bidang sarana, kerjasama, kelembagaan, penilaian kelembagaan, alat ukur, timbang, takar, standar ukuran, sumber daya manusia kemetrolagian dan pengawasan sektor metrologi legal merupakan salah satu fungsi dari Direktorat Metrologi.

Untuk memfasilitasi Pemerintah Daerah dalam upaya mempercepat peningkatan tertib ukur di daerah, Balai Standarisasi Metrologi Legal (BSML) dibentuk pada tahun 2005. Dengan demikian bimbingan dan fasilitasi bisa langsung diberikan secara efektif dan efisien. Di samping itu pula BSML juga memiliki peranan dalam menjaga ketertelusuran standar uji/ kerja yang digunakan dalam pelayanan tera/tera ulang sehingga kebenaran hasil pengukuran di seluruh wilayah Indonesia tetap terjaga keakurasiannya. Tugas Balai Standarisasi Metrologi Legal adalah :

(<http://ditjenspk.kemendag.go.id/id/direktorat-metrologi/standardisasi-metrologi-legal>)

- Memberikan bimbingan dan pembinaan bagi Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Metrologi Legal dan pegawai berhak.
- Melaksanakan interkomparasi standar acuan Tingkat IV pada UPTD Metrologi Legal Provinsi untuk memastikan kesamaan kemampuan dan keakurasian standar antar UPTD Metrologi Legal Provinsi.
- Verifikasi standar acuan Tingkat IV dan verifikasi standar uji/kerja UPTD Metrologi Legal kabupaten/kota apabila UPTD Metrologi Legal Provinsi belum siap/ mampu menangani.
- Monitoring standar uji/kerja pada UPTD Metrologi Legal kabupaten/kota dan standar acuan tingkat IV pada UPTD Metrologi Legal Provinsi untuk menjamin standar tersebut telah tertelusur secara berkala sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- Melaksanakan tera/tera ulang UTTP di wilayah kerja provinsi apabila pemerintah daerah provinsi tersebut belum membentuk UPTD Metrologi Legal.
- Memberikan bantuan Pegawai berhak untuk pelayanan tera/tera ulang UTTP sesuai dengan permintaan dari UPTD Metrologi Legal Provinsi atau UPTD Metrologi Legal Kabupaten/kota.
- Melakukan pemantauan dan penyuluhan di bidang metrologi legal.

Agar mampu melaksanakan seluruh fungsi dan tugas tersebut dengan baik, khususnya tugas dalam poin pertama dalam memberikan bimbingan dan pembinaan bagi Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Metrologi Legal dan pegawai berhak, Balai Standarisasi Metrologi Legal tentunya sangat memerlukan Sumber Daya Manusia yang kompeten dalam bidangnya. Maka peranan orang-orang yang ada didalam perusahaan ini dituntut mampu berprestasi optimal dan profesional dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan perusahaan.

Mengacu kepada beberapa tugas Balai Standarisasi Metrologi Legal diatas, maka secara eksplisit dapat menjadi dasar penetapan kinerja pegawai. Namun demikian dalam kenyataannya pada Balai Standarisasi Metrologi Legal sampai saat ini tugas-tugas tersebut belum terlaksana dengan baik sekaligus mencerminkan belum optimalnya kinerja pegawai. Secara faktual gambaran belum optimalnya kinerja pegawai Balai Standarisasi Metrologi Legal diindikasikan oleh beberapa masalah sebagai berikut :

1. Belum melakukan pemantauan dan penyuluhan di bidang metrologi legal, yang berpengaruh terhadap kinerja dan perkembangan perusahaan ini.

2. Masih banyak pegawai yang belum disiplin dalam bekerja. Gambaran ini tampak dari adanya beberapa pegawai yang masuk kerja tidak tepat pada waktunya, tidak ikut kegiatan apel pada hari senin, kurang menggunakan waktu kerja dengan efektif dan keluar/pulang kerja bukan pada waktu yang ditetapkan. Secara khusus mengenai kehadiran (absensi) pegawai, dapat disajikan Laporan Absensi Pegawai pada bulan Maret 2013 sebagai berikut :

Tabel 1.1

Laporan Bulanan Absensi Pegawai Balai Standarisasi Metrologi Legal Regional I Medan Bulan Maret 2013

No	Tanggal	Keterangan			Jumlah
		Masuk jam 08.00	Masuk diatas jam 08.00	Absen	
1	1 s/d 7 maret 2013	51 orang	10 orang	1 orang	62 orang
2	8 s/d 14 Maret 2013	48 orang	12 orang	2 orang	
3	15 s/d 21 Maret 2013	46 orang	14 orang	2 orang	
4	22 s/d 31 Maret 2013	42 orang	17 orang	3 orang	

Sumber : Balai Standarisasi Metrologi Legal, Maret 2013, diolah

Berdasarkan Laporan Absensi pada bulan Maret 2013 tersebut diatas, terlihat adanya sejumlah pegawai yang tidak memenuhi ketentuan masuk kerja tepat jam 08.00 sebagaimana ditetapkan. Kondisi tersebut mengindikasikan masih rendahnya disiplin pegawai, disamping menunjukkan bahwa masih ada pegawai-pegawai yang belum handal dalam melaksanakan tugasnya. Karena salah satu faktor pendukung kinerja yang baik adalah kedisiplinan dalam bekerja.

3. Sikap pegawai belum sepenuhnya sesuai dengan etika profesi. Sebagai contoh, terdapat beberapa pegawai yang kurang menunjukkan kerjasama yang baik dengan sesama rekan kerja di unit kerja yang sama, dengan unit kerja lain maupun dengan institusi lain, dengan kata lain kurang mendukung untuk terwujudnya kerjasama dalam suatu tim kerja yang solid. Sikap hanya mementingkan tugas yang menjadi tanggung jawabnya saja terkadang masih terlihat, sehingga kurang mau tahu dengan pekerjaan pegawai lain yang pada dasarnya satu sama lain saling terkait untuk mencapai keberhasilan tugas yang diharapkan.

Berdasarkan indikasi masalah tersebut, penulis menduga adanya beberapa penyebab yang mengakibatkan timbulnya masalah-masalah tersebut, yaitu karena belum optimalnya pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Balai Standarisasi Metrologi Legal Regional I Medan, terutama yang terkait dengan masalah Pelatihan dan Kompetensi pegawai dengan indikasi sebagai berikut :

1. Pelatihan belum optimal dilaksanakan sehingga mencerminkan pula bahwa kualitas sumber daya manusia aparatur belum sepenuhnya diperhatikan oleh perusahaan/pimpinan. Disamping itu, ada beberapa jenis pelatihan yang diselenggarakan dilingkungan Balai Standarisasi Metrologi Legal Regional I Medan seperti berikut :

Tabel 1.2

**Kegiatan Pelatihan SDM yang diikuti/tidak diikuti oleh pegawai
Balai Standarisasi Metrologi Legal Regional I Medan**

No	Tahun	Nama Kegiatan Pelatihan	Level	Peserta
1	2013	Pelatihan Spesialisasi	Semua staff	Diikuti 35 peserta
2	2013	Pelatihan Bahasa Inggris	Staff Adm	Diikuti 4 peserta
3	2013	Pelatihan Perencanaan	Staff Teknik	Diikuti 6 peserta
4	2013	Pelatihan Dana Pensiun	Pimpinan	Tidak Diikuti
5	2013	Pelatihan Penyuluhan Lapangan	Staff Teknik	Tidak Diikuti
6	2013	Pelatihan Administrasi	Staff Adm	Diikuti 2 peserta
7	2013	Pelatihan Balance Score	Pimpinan	Tidak Diikuti
8	2013	Pelatihan Komputer	Staff Adm/ Teknik	Diikuti 2 peserta
9	2013	Pelatihan Akuntansi	Staff Adm	Tidak Diikuti
10	2013	Pelatihan SOP	Staf Adm	Diikuti 1 peserta
11	2013	Workshop Leadership	Pimpinan	Tidak Diikuti
12	2013	Pelatihan Kepemimpinan	Semua Staff	Diikuti 30 orang peserta
13	2013	Pelatihan Bahasa Inggris	Staff Adm	Diikuti 2 peserta
14	2013	Pelatihan Manajemen Proyek	Pimpinan	Diikuti 1 orang peserta

Sumber : Balai Standarisasi Metrologi Legal, tahun 2013

Pada beberapa pelatihan yang diselenggarakan di Balai Standarisasi Metrologi Legal Regional I sering instruktur yang ditunjuk kurang sesuai latar belakang keahliannya, sehingga dalam penyampaian materi pelatihan kurang berbobot dan para peserta juga kurang dapat menerima dengan baik materi yang disampaikan.

2. Tingkat pendidikan para pegawai yang tidak memungkinkan mereka untuk mengerjakan seluruh tanggung jawab yang diberikan perusahaan secara

maksimal. Berikut data tingkat pendidikan para karyawan Direktorat Metrologi Departemen Perdagangan Regional I Medan :

Tabel 1.3
Tingkat Pendidikan Karyawan Balai Standarisasi Metrologi Legal Regional I

Pendidikan Terakhir	
Jenjang Pendidikan	Jumlah
Doktor (S3)	1 orang
Pasca Sarjana (S2)	8 orang
Sarjana (S1)	16 orang
D1 – D3	6 orang
SLTA Sederajat	25 orang
SMP Sederajat	4 orang
SD	2 orang
Jumlah	62 orang

Sumber : Balai Standarisasi Metrologi Legal, tahun 2013

Berdasarkan data diatas, tingkat pendidikan para karyawan Balai Standarisasi Metrologi Legal juga sangat berpengaruh terhadap kinerja para karyawannya yang mampu memberikan pengaruh besar terhadap perusahaan. Kemampuan atau kompetensi mereka dalam melaksanakan seluruh tugas yang diberikan tidak memadai dikarenakan tingkat pendidikan mereka yang kebanyakan masih tamatan SMA. Spencer & Spencer dalam Ruky (2006) menyatakan unsur yang paling penting dalam sebuah organisasi adalah *people competency*, karena kompetensi pegawai dapat mempermudah pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Karena itu disamping pelatihan, ternyata kinerja pegawai yang rendah juga cenderung disebabkan kompetensi pegawai yang rendah.

Berdasarkan penelusuran pendapat dan temuan para ahli dan para peneliti sebelumnya, bahwa faktor-faktor penentu kinerja cukup beragam, walaupun jika dikelompokkan akan tertuju pada kemampuan dan motivasi pegawai. Hal ini dapat

dilihat dari pendapat Davis dan Newstrom (2002 : 179) yang merumuskan bahwa : $Human\ Performance = Ability \times Motivation$, dengan fungsi $Motivation = Attitude \times Situation$, dan fungsi $Ability = Knowledge \times skill$. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Mangkunegara (2007:67-68) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang anggota organisasi yaitu : (1) Faktor kemampuan, yang secara umum terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge and skill)* dan (2) Faktor Motivasi, yang terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi seharusnya terbentuk dari awal (*by plan*), bukan karena keterpaksaan atau kebetulan (*by accident*).

Dari pendapat para pakar diatas, tampak bahwa faktor kemampuan dan motivasi dapat dirunut lebih lanjut pada dimensi-dimensi yang lebih luas ataupun sebaliknya difokuskan pada aspek-aspek tertentu. Dalam hal ini peneliti berpendapat bahwa faktor *knowledge and skill* sebagai pembentuk *ability* sesuai pendapat Davis dan Newstrom diatas merupakan representasi dari persoalan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi. Hal ini sesuai pula dengan pendapat Danim (2005 : 44-45) yang menyebutkan bahwa kualitas sumber daya manusia adalah sumber daya manusia didalam organisasi yang memenuhi kriteria kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) dan kualitas mental spiritual yang dalam peningkatannya antara lain dilakukan dengan kegiatan pelatihan (*training*).

Dengan adanya pelatihan diharapkan para karyawan mampu meningkatkan kompetensinya. Pelatihanlah salah satu cara yang dapat perusahaan berikan untuk memaksimalkan kemampuan para karyawan. Pelatihan adalah setiap usaha untuk

memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi yang ada pada waktu yang bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perorangan. Melalui pelatihan ini diharapkan para karyawan mampu meningkatkan kompetensi atau kemampuan mereka dalam berkerja. Pengertian kompetensi oleh beberapa ahli memberikan defenisi secara berbeda-beda. Persoalan kebutuhan untuk memperoleh sumber daya manusia unggul dan professional sangat diharapkan oleh banyak perusahaan tak terkecuali Direktorat Metrologi Departemen Perdagangan. Persoalan yang dimaksud dalam konteks ini adalah kompetensi sumber daya manusia. Kompetensi merujuk kepada pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik kepribadian individual yang secara langsung mempengaruhi seseorang.

Berdasarkan fenomena masalah mengenai belum tercapainya kinerja yang optimal di Direktorat Metrologi Departemen Perdagangan Regional I sebagaimana gambaran sebelumnya serta dikaitkan dengan gambaran teori dan beberapa hasil studi empiris mengenai kinerja didalam organisasi yang dikemukakan diatas, maka penulis menduga bahwa kenyataan belum optimalnya kinerja pegawai di Direktorat Metrologi Departemen Perdagangan tersebut tidak terlepas dari adanya pengaruh Pelatihan SDM dan Kompetensi pegawai yang belum mendapat perhatian manajemen organisasi kantor Direktorat Metrologi Departemen Perdagangan. Dugaan inilah yang mendasari ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian mendalam untuk mengungkap :**“Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai**

dengan dimoderasi Kompetensi Pegawai (Studi kasus pada Kantor Balai Standarisasi Metrologi Legal Regional I Medan)”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang bahwa secara teoritis kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kegiatan pelatihan, juga kompetensi pegawai. Kementerian Perdagangan Direktorat Metrologi secara rutin melakukan pelatihan bagi karyawannya dan diharapkan dengan adanya pelatihan kompetensi pegawainya juga meningkat dan akan berpengaruh terhadap kinerja para karyawannya.

Karena itu sangat penting untuk diadakan suatu penelitian mengenai Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan dimoderasi Kompetensi pegawai pada Kantor Balai Standarisasi Metrologi Legal Regional I Medan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang masalah penelitian, sebagaimana dipaparkan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana Pelatihan pada kantor Balai Standarisasi Metrologi Legal Regional I
2. Bagaimana Kompetensi pegawai Balai Standarisasi Metrologi Legal Regional I
3. Bagaimana Kinerja pegawai Balai Standarisasi Metrologi Legal Regional I
4. Bagaimana pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja pegawai dengan dimoderasi Kompetensi pegawai kantor Balai Standarisasi Metrologi Legal Regional I

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pelatihan pada Balai Standarisasi Metrologi Legal Regional I
2. Kompetensi Pegawai Balai Standarisasi Metrologi Legal Regional I
3. Kinerja Pegawai Balai Standarisasi Metrologi Legal Regional I
4. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan dimoderasi Kompetensi pegawai kantor Balai Standarisasi Metrologi Legal Regional I

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian diharapkan sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat berguna untuk pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia pada umumnya, dan teori-teori pelatihan SDM, kompetensi kerja dan kinerja pegawai pada khususnya.
 - b. Dapat digunakan sebagai salah satu informasi oleh mereka yang akan melakukan penelitian lebih lanjut di bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.
2. Kegunaan Praktis
 - a. Bagi Pemerintah
Dapat dijadikan sumbangan pemikiran dan acuan bagi para pengambil kebijakan khususnya di lingkungan kantor Direktorat Metrologi Departemen Perdagangan Regional I guna menentukan kebijakan yang berhubungan

dengan upaya tercapainya kinerja pegawai, peningkatan kegiatan pelatihan serta kompetensi pegawai yang lebih baik.

b. Bagi Pembaca

Dapat menambah wawasan bagi pembaca pada bidang keilmuan yang diteliti, juga dapat dijadikan referensi untuk kepentingan penelitian.