

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi saat ini, setiap organisasi atau instansi dituntut untuk dapat memiliki manajemen yang baik. Organisasi atau instansi harus mampu mengolah sumber daya yang dimilikinya dengan baik, termasuk sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia adalah aset utama yang sangat berpengaruh besar terhadap kemajuan organisasi atau instansi. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat mampu mengolah sumber daya yang baik untuk mencapai tujuan suatu organisasi ataupun instansi.

Perusahaan atau instansi dalam mencapai tujuan organisasi tentu sangat mengutamakan kinerja pegawai, baik itu dalam penggunaan sumber daya yang dimilikinya. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan tujuan instansi, oleh karena itu untuk mengembangkan sumber daya manusia yang profesional di masa depan, diperlukan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas.

Perusahaan atau instansi sangat bergantung pada baik dan buruknya sumber daya manusia yang dimiliki, oleh karena itu pelaksanaan suatu pengembangan dimaksudkan agar karyawan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerjanya sehingga mereka dapat melaksanakan pekerjaannya menjadi lebih cakap dan produktif. Pada umumnya pegawai baru hanya mempunyai kemampuan teoritis yang dibawa dari bangku pendidikan, maka perlu dikembangkan menjadi kemampuan nyata untuk dapat mengerjakan pekerjaannya. Agar keberadaan sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi atau peran yang maksimal

dalam pencapaian misi dan tujuan suatu instansi, diperlukan upaya peningkatan kualitas yang menyeluruh dan berkesinambungan. Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia itu adalah melalui pengembangan. Program ini memberikan kontribusi penting bagi organisasi karena dapat berfungsi sebagai sarana perubahan dalam organisasi. Pengembangan menyediakan media atau sarana untuk mengkomunikasikan atau menginternalisasi nilai-nilai strategis organisasi dan menginternalisasi budaya organisasi. Pengembangan dalam konteks ini merupakan sarana atau media untuk motivasi dan peningkatan kinerja sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Karena pengembangan dilakukan sebagai solusi dari masalah kinerja individu dan organisasi.

Kinerja merupakan salah satu kunci yang terpenting bagi suatu organisasi atau instansi, karena tidak semua perusahaan atau instansi dapat mencapai peningkatan tidak hanya melalui satu atau dua orang, tetapi melalui upaya kolektif dari anggota instansi. Organisasi yang berfungsi dengan baik tentunya sangat erat kaitannya dengan hasil kinerja anggota. Menurut Sutrisno (2016:172) Kinerja merupakan hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas, kuantitas, jam kerja maupun kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kualitas kinerja para pegawai yang bekerja dalam organisasi tersebut. Kinerja pada umumnya diukur dari apa yang telah dicapai pegawai dan bagaimana hasil kerja yang dicapai selama bekerja. Pencapaian hasil sebenarnya dapat dinilai menurut perilaku, yaitu hasil yang diraih oleh individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh institusi (kinerja organisasi). Menurut Kasmir (2016:198) tujuan kinerja untuk

kebutuhan pengembangan maksudnya adalah bagi pegawai yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan agar mampu meningkatkan kinerjanya.

Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik merupakan suatu instansi pemerintahan yang memiliki tugas untuk membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintah bidang keuangan yang menjadi kewenangan daerah, hal ini berdampak pada tuntutan pengembangan kompetensi pegawai sesuai dengan persyaratan jabatan yang ada. Jika dilihat dari instansi, BPPKAD Kabupaten Gresik memiliki kedudukan dimana sebagai Organisasi Perangkat Daerah didasarkan pada Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2016. Sesuai Peraturan Bupati Gresik Nomor 68 Tahun 2016 tersebut BPPKAD Kabupaten Gresik dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Kepala Badan yang mempunyai tugas membantu Bupati dalam menyelenggarakan urusan bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah serta melaksanakan tugas pembantuan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan informasi yang telah diperoleh peneliti, BPPKAD Kabupaten Gresik merupakan instansi yang peduli dan memperhatikan pengembangan pada pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja para pegawai yang bekerja. Bentuk pengembangan dilaksanakan yaitu melalui program pelatihan, dengan menggunakan dua metode yaitu metode *on the job training* dan metode *E-learning*, metode ini memberikan pelatihan ditempat kerja bagi pegawai. Artinya pegawai sudah terlibat bekerja dibawah bimbingan rekan kerja atau pegawai

senior yang berpengalaman.

Peneliti telah melakukan survey di BPPKAD Kabupaten Gresik dan melakukan wawancara dengan salah satu pegawai sekretariat BPPKAD Kabupaten Gresik yang bernama Bapak Ghozy, beliau menyatakan bahwa: “Instansi memberikan program pelatihan kepada pegawai rutin setiap tahunnya. Program pelatihan ini sudah menjadi kegiatan wajib bagi pegawai dikarenakan besar harapan untuk dapat meraih tujuan pembangunan seperti yang telah disampaikan. Namun kenyataannya, yang sering terjadi masih adanya kontradiksi bila saya sebagai salah satu pegawai yang mengikuti program pelatihan ini menanyakan kepada mereka yang menjadi peserta program pelatihan ini tentang tujuannya mengikuti program pelatihan yang hanya sebatas menambah wawasan semata atau karena ditugaskan oleh atasan.”. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Bapak Nashrullah, S.E., di Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik, menyatakan bahwa: “Program pelatihan ini sangat memiliki banyak manfaat untuk pegawai dimana dapat memperbaiki kinerja yakni pegawai-pegawai yang bekerja secara kurang memuaskan dikarenakan kurangnya keterampilan, program pelatihan ini guna meningkatkan profesionalisme dan kualitas keterampilan pegawai agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Apabila semua berjalan dengan lancar maka dapat memberikan prestasi kerja yang dapat mengembangkan instansi, namun program pelatihan ini tidak selalu berjalan dengan lancar, terdapat kendala pada saat pandemi Covid-19 sehingga sulitnya akses untuk melaksanakan program pelatihan ini, ditambah lagi menyangkut anggaran yang dikeluarkan dikarenakan kondisi dan situasi yang harus

diminimalisir pada saat itu, kendala itu mengakibatkan turunnya produktivitas pada pegawai salah satunya pada program pelatihan ini dilihat dari penilaian kinerja pegawai pada tahun 2019-2020 produktivitas kerja pegawai menurun. Sebisa mungkin kami mengatasi hal tersebut mengingat tuntutan kinerja yang seharusnya lebih baik”. Dari pernyataan informan tersebut adapun fenomena yang terjadi pada instansi adalah terjadinya fluktuasi pada penilaian kinerja pegawai BPPKAD Kabupaten Gresik dikarenakan terdapat kendala yang dialami oleh Instansi sehingga berdampak pada pelaksanaan kegiatan program pelatihan. Munculnya permasalahan-permasalahan tersebut disebabkan karena Analisis Kebutuhan Diklat juga tidak dilakukan dengan benar. Seharusnya kegiatan program pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan peserta sehingga manfaat terlaksananya program pelatihan akan dirasakan baik bagi peserta maupun organisasi. Menurut Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN, pada pasal 21 Undang-Undang tersebut menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) berhak mendapatkan pengembangan kompetensi. Lebih lanjut menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS pada pasal 203 menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi bagi setiap PNS sekurang-kurangnya 20 jam pelatihan per tahun dapat dilakukan tidak harus melalui jalur pelatihan klasikal, namun bisa juga dilakukan melalui jalur pelatihan non klasikal seperti coaching, mentoring, belajar mandiri, magang dan lain-lain seperti tertuang dalam Peraturan LAN Nomor 10 tahun 2018 tentang pengembangan kompetensi PNS. Berikut data realisasi pelaksanaan program pelatihan pada BPPKAD Kabupaten Gresik tahun 2018-2022 sebagai berikut:

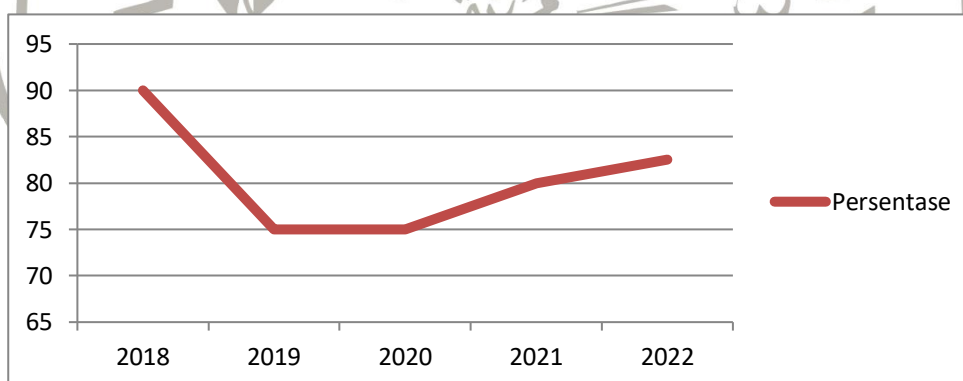
**Tabel 1.1**  
Realisasi Program Pelatihan BPPKAD Kabupaten Gresik Tahun 2018-2022

Tahun	Target (Jam Pertahun)	Realisasi (Jam Pertahun)	Persentase
2018	40	36	90%
2019	40	30	75%
2020	40	30	75%
2021	40	32	80%
2022	40	33	82.5%

Sumber: Sekretariat BPPKAD Kabupaten Gresik

Bila digambarkan maka persentase antara target dan realisasi program pelatihan BPPKAD Kabupaten Gresik tahun 2018-2022 membentuk grafik sebagai berikut:

**Gambar 1.1**  
Grafik Persentase Program Pelatihan BPPKAD Kabupaten Gresik  
Tahun 2018-2022



Sumber: diolah oleh peneliti, 2022

Dari data diatas dapat diketahui bahwa pada lima tahun terakhir BPPKAD Kabupaten Gresik telah menetapkan target 40 jam per tahun untuk program pelatihan yang harus dilaksanakan, namun pada tahun 2019-2020 menunjukkan bahwa realisasi yang diperoleh dari program pelatihan mengalami penurunan dari tahun 2018, dimana pada tahun 2018 telah merealisasikan 36 jam per tahun dari target 40 jam per tahun, persentase yang diperoleh yakni sebesar 90%, sedangkan pada tahun 2019-2020 BPPKAD Kabupaten Gresik hanya merealisasikan 30 jam

per tahun dari target pencapaian 40 jam per tahun, persentase yang diperoleh sebesar 75%. Pada tahun selanjutnya realisasi program pelatihan yang dilaksanakan mengalami peningkatan, dimana pada tahun 2021 realisasi program pelatihan mencapai 32 jam per tahun dari target pencapaian 40 jam per tahun, begitu juga pada tahun 2022 mengalami peningkatan sebesar 33 jam per tahun dari target pencapaian 40 jam per tahun.

Berikut data jenis-jenis program pelatihan yang telah dilaksanakan oleh penyelenggara program pelatihan pegawai BPPKAD Kabupaten Gresik:

**Tabel 1.2**  
Jenis-Jenis Program Pelatihan Pegawai BPPKAD Kabupaten Gresik

No.	Jenis Program Pelatihan	Contoh
1.	Pelatihan Struktural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan Pimpinan</li> <li>• Pelatihan Prajabatan</li> </ul>
2.	Pelatihan Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan RPJMD/Renstra</li> <li>• Pelatihan Akuntansi dan Pelaporan Keuangan berbasis Akrua</li> <li>• Pelatihan terhadap Aparatur dalam Rangka Pengawasan</li> </ul>
3.	Pelatihan Teknis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan OPD pelaksanaan tata kelola keuangan sesuai ketentuan</li> <li>• Bimtek Pengelolaan Kearsipan</li> <li>• Bimtek SIPD Penatausahaan</li> <li>• Bimtek Sistem Informasi Layanan Terpadu</li> </ul>

Sumber: Sekretariat BPPKAD Kabupaten Gresik

Dari tabel 1.2 menunjukkan bahwa program pelatihan merupakan salah satu upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, khususnya pengembangan keterampilan intelektual dan kepribadian pegawai, sehubungan hal tersebut bahwa BPPKAD Kabupaten Gresik merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan di bidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gresik

maka program pelatihan ini sangat ditekankan untuk diselenggarakan oleh pihak penyelenggara ditujukan untuk sumber daya manusia BPPKAD Kabupaten Gresik. Mencermati hal tersebut untuk mengetahui efektif tidaknya suatu program pelatihan terutama dalam hal guna meningkatkan kinerja pada pegawai, maka mengukur sejauh mana keberhasilan program, keberhasilan sasaran program, kepuasan terhadap program, tingkat *input* dan *output* yang dihasilkan dan pencapaian tujuan yang menyeluruh perlu mendapatkan perhatian dari pihak penyelenggara.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena diatas dapat dikatakan bahwa program pelatihan pegawai adalah variabel penting yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pada pegawai, sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Efektivitas Program Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja pada Badan Pendapatan, Pengelolaan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik**”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sejalan dengan latar belakang diatas, maka fokus dalam penelitian ini adalah bagaimana efektivitas program pelatihan dalam meningkatkan kinerja pada Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas program pelatihan dalam meningkatkan kinerja pada Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset



Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik, serta menganalisis faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan program pelatihan dalam meningkatkan kinerja pada pegawai Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dikatakan bernilai jika memberikan manfaat baik bagi diri peneliti sendiri, praktisi maupun akademisi. Manfaat penelitian ini yaitu :

1. Bagi Praktisi

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan pemahaman yang luas tentang program pelatihan dalam meningkatkan kinerja

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menambah pengetahuan, wawasan serta referensi bagi pembaca khususnya yang berkaitan dengan program pelatihan dalam meningkatkan kinerja pada Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik.

3. Bagi Instansi

Penelitian ini dapat memberikan masukan ataupun saran serta dapat dijadikan sebagai informasi dan langkah-langkah perbaikan terkait dengan program pelatihan dalam meningkatkan kinerja pada Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik.