

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pengelolaan SDM berperan strategis dalam memastikan pegawai memiliki kompetensi relevan untuk menghadapi tantangan, terutama di institusi pendidikan. Pelatihan dan pengembangan menjadi solusi utama, khususnya di universitas yang menghadapi adaptasi terhadap teknologi dan metode pembelajaran baru. Rukmini & Ardiana (2020) menyebutkan kesulitan tenaga kependidikan beradaptasi dengan sistem kerja jarak jauh selama pandemi, sementara Akbar (2022) menyoroti kesenjangan kompetensi antar generasi yang menghambat efektivitas kerja, menjadikan pelatihan relevan sebagai kebutuhan mendesak.

Pengelolaan SDM yang efektif bukan hanya sekadar fungsi, tetapi merupakan keharusan strategis bagi kesuksesan setiap organisasi. Hal ini memastikan bahwa tenaga kerja memiliki kompetensi yang adaptif untuk menghadapi dan unggul dalam lingkungan yang terus berubah. Pelatihan dan pengembangan SDM menjadi solusi utama untuk meningkatkan kemampuan pegawai, terutama di lingkungan universitas yang saat ini menghadapi perubahan pesat dalam teknologi dan metode pembelajaran baru.

Penilaian kesuksesan suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawan, yang merupakan indikator utama pencapaian tujuan. Kasmir (2020:61) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dihasilkan dari kompetensi, pengalaman, dan komitmen individu dalam melaksanakan tugasnya. Dalam lingkungan pendidikan, terutama di Kantor Sumber Daya Manusia, kinerja ini sangat fundamental, menjadi landasan efisiensi administratif, pelayanan, dan kemajuan institusi. Oleh karena itu, investasi dalam peningkatan kinerja merupakan hal

yang tidak dapat ditawar, mencakup pengawasan/evaluasi serta pengembangan kapasitas karyawan secara jangka panjang.

Efektivitas kontribusi individu, yang tercermin dalam kinerjanya, merupakan landasan utama kesuksesan organisasi. Kasmir (2020:61) mengidentifikasi kinerja ini sebagai hasil dari keterampilan, pengalaman, dan dedikasi yang diterapkan pada tugas-tugas. Dalam konteks Departemen SDM di perguruan tinggi, kinerja ini sangat penting untuk memastikan kredibilitas profesional dan fungsi berkelanjutan unit tersebut. Potensi untuk mencapai kinerja puncak sangat dipengaruhi oleh investasi strategis organisasi dalam pengembangan karyawan melalui kebijakan pelatihan dan pengembangan yang terarah.

Investasi dalam pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan merupakan landasan penting untuk peningkatan kinerja. Mangkunegara (2020:44) mendefinisikan pelatihan sebagai proses sistematis yang mempertajam pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk kinerja yang segera, efektif, dan efisien, serta mendorong perilaku produktif. Hasibuan (2020:84) memandang pengembangan sebagai investasi jangka panjang dalam potensi intelektual dan pribadi, mempersiapkan karyawan untuk tantangan masa depan dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Perbedaan ini menyoroti perkembangan yang jelas: pelatihan mempersiapkan untuk saat ini, sementara pengembangan menanamkan untuk masa depan.

Tantangan utama dalam pengelolaan SDM di universitas adalah kesulitan beradaptasi dengan sistem kerja jarak jauh. Rukmini dan Ardiana (2020) menyatakan bahwa tenaga kependidikan di perguruan tinggi belum siap menghadapi perubahan ini selama pandemi COVID-19. Menurut Akbar (2022) menekankan adanya kesenjangan kompetensi antar generasi, yang dapat memengaruhi efektivitas kerja dan kolaborasi, sehingga pelatihan yang relevan menjadi kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kualitas SDM. Meski demikian, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman mengenai sejauh mana pelatihan dan

pengembangan yang dilakukan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di universitas.

Institusi pendidikan tinggi, seperti Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), dituntut untuk memiliki SDM yang kompeten dan adaptif guna mendukung visi dan misinya sebagai lembaga pendidikan terkemuka. Dari sudut pandang strategis, pelatihan dan pengembangan karyawan dianggap sebagai investasi kunci yang secara langsung meningkatkan kemampuan dan produktivitas tim Anda. Hal ini memberdayakan individu untuk berkembang di tengah dinamika lingkungan kerja, yang pada akhirnya bermuara pada kinerja organisasi yang unggul dan pencapaian tujuan.

Kesenjangan antara kebutuhan pelatihan dan pelaksanaannya di UPI, yang menyebabkan pegawai kurang memiliki kompetensi memadai untuk menjalankan tugasnya, sehingga menurunkan produktivitas dan efisiensi kerja. Akibatnya, pegawai menjadi kurang mampu menghadapi tantangan kerja yang semakin kompleks, menghasilkan peningkatan tingkat kesalahan, lambatnya penyelesaian tugas, dan menurunnya kualitas hasil kerja. Ketidakmampuan ini juga menyebabkan berkurangnya kepercayaan diri dan motivasi pegawai, yang semakin memperburuk kinerja individu dan tim secara keseluruhan. Dalam jangka panjang, situasi ini menciptakan dampak negatif terhadap pencapaian target organisasi, membuat kinerja pegawai secara umum mengalami penurunan yang signifikan. Berikut hasil pra survei kepada 30 responden mengenai kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 1.1

Hasil Survei Pendahuluan Kinerja

No	Indikator	Jawaban			
		Ya	Persentase (%)	Tidak	Persentase (%)
1	Hasil pekerjaan yang dilakukan sudah tepat sesuai dengan standar yang ditetapkan.	10	33.33	20	66.67

2	Mampu menghasilkan output kerja dalam jumlah yang sesuai dengan target yang ditentukan.	8	26.67	22	73.33
3	Dapat menyelesaikan tugas dengan cepat tanpa mengurangi kualitas pekerjaan.	11	36.67	19	63.33
4	Selalu datang tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan.	12	40	18	60
5	Mampu bekerja secara efektif dalam tim atau kelompok kerja.	13	43.33	17	56.67

Sumber: Diolah peneliti 2024

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dijelaskan pada Biro Sumber Daya Manusia Universitas Pendidikan Indonesia belum mencapai indikator kinerja yang optimal. Pada indikator ketepatan hasil pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan, hanya 33,33% responden yang menjawab “ya”, sedangkan 66,67% menyatakan “tidak”. Hal ini mencerminkan bahwa mayoritas pegawai belum mampu memenuhi standar hasil kerja yang telah ditentukan.

Indikator kemampuan menghasilkan output kerja sesuai target, sebanyak 26,67% pegawai menyatakan mampu, sementara 73,33% lainnya belum mencapai target yang diharapkan. Persentase ini mengindikasikan bahwa produktivitas kerja pegawai masih perlu ditingkatkan. Demikian pula, dalam hal kecepatan menyelesaikan tugas tanpa mengurangi kualitas pekerjaan, hanya 36,67% responden yang merasa mampu, sedangkan 63,33% belum menunjukkan kecepatan kerja yang optimal.

Aspek kedisiplinan waktu juga menunjukkan kondisi yang belum memadai, di mana hanya 40% responden yang menyatakan selalu hadir tepat waktu, sementara 60% lainnya belum menunjukkan kepatuhan terhadap ketentuan jam kerja. Pada indikator kemampuan bekerja dalam tim, 43,33% pegawai menyatakan mampu bekerja secara efektif, sedangkan 56,67% belum menunjukkan efektivitas kerja sama tim yang kuat. Berdasarkan temuan

tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada beberapa aspek masih berada di bawah ekspektasi organisasi. Kondisi ini menjadi dasar penting untuk mengkaji peran pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya peningkatan kinerja secara sistematis dan berkelanjutan.

Berdasarkan permasalahan awal di atas, peneliti melakukan survei pendahuluan kepada 30 responden mengenai pelatihan kerja di UPI, dan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 1.2
Hasil Survei Pendahuluan Pelatihan

No	Indikator	Jawaban			
		Ya	Persentase (%)	Tidak	Persentase (%)
1	Tujuan pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhan organisasi ditempat bekerja.	10	33.33	20	66.67
2	Materi pelatihan yang diberikan relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.	12	40	18	60
3	Metode yang digunakan dalam pelatihan sesuai dengan jenis pelatihan dan karakteristik peserta	15	50	15	50
4	Instruktur dalam pelatihan memiliki kompetensi dan pengalaman yang memadai.	11	36.67	19	63.33
5	Hasil pelatihan dievaluasi secara menyeluruh, termasuk reaksi peserta, pembelajaran, perubahan perilaku, dan hasil kerja.	9	30	21	70

Sumber: Diolah peneliti 2024

Hasil survei pendahuluan yang disajikan dalam Tabel 1.2 menggambarkan bahwa pelaksanaan pelatihan bagi pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Universitas Pendidikan Indonesia masih menghadapi berbagai kendala dalam hal kesesuaian dan efektivitas. Pada indikator pertama mengenai kesesuaian tujuan pelatihan dengan kebutuhan organisasi, sebanyak 66,67% responden menyatakan bahwa pelatihan yang diikuti belum mencerminkan kebutuhan institusional secara optimal, sementara hanya 33,33% yang menyatakan bahwa

pelatihan telah sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan pelatihan belum sepenuhnya diselaraskan dengan arah kebijakan dan tuntutan kerja di lingkungan biro SDM UPI.

Indikator kedua terkait relevansi materi pelatihan juga menunjukkan hasil yang kurang memuaskan. Sebanyak 60% responden menyatakan bahwa materi yang disampaikan belum relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka, sedangkan hanya 40% yang menyatakan materi sudah sesuai. Pada indikator ketiga mengenai metode pelatihan, responden terbagi secara merata, dengan 50% menyatakan metode yang digunakan telah sesuai, dan 50% lainnya merasa metode belum tepat. Ketidakkonsistenan ini dapat mencerminkan belum adanya standarisasi pendekatan pelatihan yang mempertimbangkan karakteristik peserta maupun substansi pelatihan.

Selanjutnya, terkait kompetensi instruktur, sebanyak 63,33% responden menilai bahwa instruktur belum memiliki pengalaman dan kemampuan yang memadai dalam menyampaikan materi, sedangkan 36,67% memberikan penilaian positif. Pada indikator terakhir, yaitu evaluasi hasil pelatihan, sebanyak 70% responden menyatakan bahwa evaluasi belum dilakukan secara menyeluruh, yang mencakup evaluasi terhadap reaksi peserta, proses pembelajaran, perubahan perilaku, serta dampak terhadap hasil kerja. Hanya 30% responden yang merasakan adanya proses evaluasi yang lengkap. Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan pelatihan belum terlaksana secara optimal dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi, sehingga perlu dilakukan perbaikan yang terarah guna mendukung pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Di bawah ini disajikan hasil survei pendahuluan mengenai pengembangan pegawai di UPI sebagai berikut :

Tabel 1.3
Hasil Survei Pendahuluan Pengembangan Pegawai

No	Indikator	Jawaban
----	-----------	---------

		Ya	Persentase (%)	Tidak	Persentase (%)
1	Kebutuhan pengembangan pegawai telah diidentifikasi berdasarkan hasil analisis jabatan.	10	33.33	20	66.67
2	Program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan telah dilaksanakan secara terencana.	12	40	18	60
3	Efektivitas program pengembangan pegawai diukur secara sistematis.	15	50	15	50
4	Potensi individu dalam organisasi telah diidentifikasi sebagai dasar promosi jabatan.	12	40	18	60

Sumber: Diolah peneliti 2024

Tabel 1.3 menyajikan hasil survei pendahuluan mengenai pelaksanaan program pengembangan pegawai pada Biro Sumber Daya Manusia Universitas Pendidikan Indonesia. Berdasarkan data yang diperoleh, mayoritas responden menyatakan bahwa pengembangan pegawai belum sepenuhnya dirancang dan dilaksanakan secara sistematis.

Indikator pertama mengenai identifikasi kebutuhan pengembangan yang didasarkan pada hasil analisis jabatan, hanya 33,33% responden menyatakan bahwa proses tersebut telah dilakukan, sementara 66,67% menyatakan belum. Hal ini menunjukkan bahwa proses identifikasi kebutuhan pengembangan belum menjadi bagian integral dari perencanaan SDM secara menyeluruh.

Indikator kedua menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan belum dilakukan secara optimal. Sebanyak 60% responden menyatakan bahwa pelaksanaan program belum terencana dengan baik, dan hanya 40% yang menyatakan bahwa program telah dijalankan secara terstruktur.

Indikator ketiga yakni pengukuran efektivitas program pengembangan, responden memberikan penilaian yang berimbang, dengan 50% menyatakan telah dilakukan secara

sistematis, dan 50% lainnya menyatakan sebaliknya. Ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan evaluasi ini mencerminkan kurangnya mekanisme pengawasan dan penilaian berkelanjutan terhadap dampak pengembangan pegawai.

indikator keempat yang berkaitan dengan identifikasi potensi individu sebagai dasar promosi jabatan, 60% responden menyatakan bahwa hal tersebut belum dilakukan secara optimal, sedangkan 40% menyatakan sudah. Temuan ini mengindikasikan bahwa pendekatan strategis dalam pengembangan karier pegawai belum sepenuhnya diterapkan, sehingga berpotensi menghambat mobilitas vertikal dan pembinaan talenta internal.

Secara umum, data ini memperlihatkan bahwa pelaksanaan program pengembangan pegawai masih belum berjalan secara maksimal, baik dari aspek perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi. Oleh karena itu, diperlukan langkah perbaikan yang menyeluruh agar pengembangan sumber daya manusia dapat menjadi sarana yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme pegawai.

Pengelolaan SDM yang terintegrasi di institusi pendidikan tinggi penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan pengembangan profesional staf (Kamble & Kariguleshwar, 2023). Pelatihan berkelanjutan dan pengembangan kepemimpinan dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan, meski sering terkendala oleh resistensi terhadap perubahan dan kurangnya evaluasi. Langkah strategis seperti penyelarasan pelatihan dengan kebutuhan, efisiensi anggaran, serta monitoring dan evaluasi terstruktur diperlukan untuk memastikan kontribusi pelatihan terhadap peningkatan kinerja SDM.

Pelatihan merupakan elemen penting dalam pengelolaan SDM untuk meningkatkan keterampilan, motivasi, dan produktivitas pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan, menggunakan metode tepat, dan fokus pada kebutuhan spesifik pekerjaan dapat secara signifikan meningkatkan kinerja (Rahmawati & Swasti, 2023; Upadhyay, 2023). Namun, pelatihan yang tidak terencana dengan baik, seperti desain yang kurang relevan, durasi

terlalu panjang, atau tanpa evaluasi efektif, dapat memberikan dampak negatif, seperti pelatihan dengan durasi berlebihan dapat menurunkan produktivitas karena membebani peserta tanpa hasil nyata (Flegl et al., 2022; Dwigita & Muslikh, 2023). Sehubungan dengan pentingnya pelatihan, durasi, metode, konteks organisasi dan tingkat keterampilan awal pegawai, dan perlunya mekanisme evaluasi pasca pelatihan untuk memastikan dampak jangka panjang terhadap kinerja.

Pengembangan SDM memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kompetensi, motivasi, dan profesionalisme kerja. Berbagai penelitian menyatakan bahwa program pengembangan SDM yang terarah dan relevan memberikan dampak positif terhadap kinerja individu maupun organisasi. Menurut, Tanjung et al. (2024) dan Siswanda et al. (2024) membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan karir secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai di instansi pemerintahan. Temuan serupa disampaikan oleh Silva dan Costa (2024) serta Alharbi et al. (2022), yang menegaskan bahwa pengembangan SDM berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja, terutama di sektor publik dan pendidikan tinggi. Temuan-temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa pengembangan SDM merupakan investasi penting dalam pengelolaan kinerja organisasi.

Menurut Flegl, Wagner, dan Koutský (2022) menemukan bahwa pelatihan yang dilakukan secara berlebihan dan tidak disesuaikan dengan kebutuhan kerja justru dapat menurunkan produktivitas pegawai. Temuan ini membuka ruang adanya gap teoritis dan empiris dalam kajian pengembangan SDM. Secara teori, pendekatan klasik dalam manajemen SDM cenderung mengasumsikan bahwa pelatihan selalu berdampak positif terhadap kinerja, tetapi realitas menunjukkan bahwa desain, durasi, dan relevansi pelatihan sangat menentukan

efektivitasnya. Selain itu, masih terbatas penelitian yang mengkaji secara simultan peran pelatihan dan pengembangan SDM dalam sektor tertentu seperti instansi publik, dengan mempertimbangkan persepsi dan kebutuhan aktual pegawai. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut perlu dilakukan untuk mengisi celah tersebut dan memperkaya pemahaman ilmiah serta praktik pengembangan SDM yang kontekstual dan efektif.

Menanggapi deskripsi masalah yang telah disebutkan di atas, penulis mengusulkan dan akan melaksanakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Pegawai pada Biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berlandaskan pada pembahasan latar belakang, dan memberikan arahan khusus untuk penelitian ini, penulis mengamati hal-hal berikut di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI):

1. Ketidaksesuaian pelatihan dengan kebutuhan kerja tenaga kependidikan di UPI.
2. Rendahnya tingkat partisipasi tenaga kependidikan dalam program pelatihan dan pengembangan.
3. Kualitas fasilitas pelatihan, instruktur, dan materi yang kurang memadai.
4. Kurangnya monitoring dan evaluasi terhadap efektivitas pelatihan.
5. Rendahnya dukungan manajemen dalam pengembangan pegawai, termasuk minimnya promosi dan pengembangan karir.

1.3. Pembatasan Masalah

Berdasarkan konteks dan definisi masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, untuk mencapai fokus yang diperlukan dan analisis mendalam, peneliti perlu menetapkan batasan studi melalui pembatasan variabel berikut:

1. Variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini adalah pelatihan dan pengembangan pegawai.

2. Variabel terikat (*dependent*) dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai.
3. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai tenaga kependidikan di UPI.

1.4. Rumusan Masalah

Untuk menerjemahkan latar belakang dan identifikasi masalah awal menjadi agenda penelitian yang terfokus, hal-hal spesifik yang menjadi objek penelitian dalam studi ini adalah:

1. Bagaimana tanggapan responden mengenai pelatihan, pengembangan dan kinerja pegawai pada biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia.
2. Seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pada biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia.
3. Seberapa besar pengaruh pengembangan terhadap kinerja pegawai pada biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia.
4. Seberapa besar pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai pada biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia.

1.5. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.5.1. Maksud Penelitian

Untuk memenuhi persyaratan kelulusan program Sarjana Ekonomi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data yang diperlukan untuk tugas akhir serta wawasan mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan di Kantor Sumber Daya Manusia, Universitas Pendidikan Indonesia.

1.5.2. Tujuan Penelitian

Berikut ini adalah tujuan utama yang akan dikejar dalam penelitian ini:

1. Mengetahui tanggapan responden mengenai pelatihan, pengembangan dan kinerja pegawai pada biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia.
2. Mengukur pengaruh Pelatihan terhadap kinerja pegawai pada biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia.
3. Mengukur pengaruh pengembangan terhadap kinerja pegawai pada biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia.
4. Mengukur pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai pada biro SDM di Universitas Pendidikan Indonesia.

1.6. Kegunaan Penelitian

Hasil yang diharapkan dari studi ini dirancang untuk memberikan manfaat pada dua aspek: pengayaan teoretis dan kegunaan praktis, yang dijelaskan di bawah ini:

1. Kegunaan Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat memperdalam pemahaman di bidang manajemen, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia, mengenai hubungan yang kompleks antara pelatihan/pengembangan karyawan dan kinerja, dengan memperhatikan konteks pendidikan tinggi.

2. Kegunaan Praktis

- a) Untuk membimbing manajemen UPI dalam menyempurnakan pendekatan pelatihan dan pengembangan, memastikan relevansi dan efektivitas yang lebih besar.
- b) Untuk berbagi pengetahuan dengan lembaga pendidikan lainnya mengenai praktik terbaik dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

1.7. Lokasi dan Waktu Penelitian

1.7.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Biro SDM Universitas Pendidikan Indonesia yang berlokasi di Jalan Dr. Setiabudhi No. 229 Bandung 40154. Jawa Barat – Indonesia.

1.7.2. Waktu Penelitian

Pelatihan ini dilaksanakan pada semester ganjil tahun ajaran 2024-2025. Dimulai dari bulan Oktober 2024 sampai dengan bulan Januari 2025, dengan jadwal penelitian sebagai berikut.

Tabel 1.4
Jadwal Penelitian

No.	Jenis Kegiatan	Oktober 2024				November 2024				Desember 2024				Januari 2025				Februari 2025				Maret 2025				April 2025				Mei 2025				Juni 2025				Juli 2025				Agustus 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1.	Pengajuan Judul																																												
2.	Penyusunan BAB I																																												
3.	Penyusunan BAB II																																												
4.	Penyusunan BAB III																																												
5.	Sidang UP																																												
6.	Pengolahan Data																																												
7.	Penyusunan BAB IV																																												
8.	Penyusunan BAB V																																												
9.	Sidang Akhir																																												

Sumber: dibuat peneliti, 2025