

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era revolusi industri digitalisasi seperti saat ini, tuntutan sumber daya manusia yang adaptif terhadap teknologi memerlukan tenaga kerja yang yang berpendidikan sebagai tenaga kerja ahli, menurut Adiawaty (2019) transformasi digital menghadirkan tantangan besar terhadap kompetensi sumber daya manusia, secara drastis mengubah cara kerja dan pola hidup. Organisasi harus merumuskan strategi yang efektif untuk mengembangkan kompetensi SDM agar selaras dengan kebutuhan di era digital.

Manajemen sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan bagi perusahaan dan instansi pemerintah. Peningkatan kinerja pegawai menjadi fokus utama bagi instansi pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Berdasarkan (*Undang-Undang Nomor 25, 2009*), “pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dengan demikian pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara.”

Untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, sumber daya manusia yang mampu memiliki kualitas dan kuantitas kerja dalam bidang kinerja. Kinerja pegawai, yang berhubungan langsung dengan pencapaian tujuan instansi pemerintah, terutama dalam perencanaan pembangunan yang efisien, berkualitas, dan tepat sasaran, menjadi aspek yang tak terlewatkan. Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam melaksanakan tugasnya harus selaras, dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Kinerja PNS dapat dinilai berdasarkan aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efisiensi biaya (Handoko, 2022). Salah satu faktor utama dalam meningkatkan kualitas seorang PNS adalah pengembangan kompetensinya, yang meliputi berbagai aktivitas yang dilaksanakan berdasarkan

kemampuan masing-masing untuk mencapai hasil yang diinginkan (Kusjono & Ratnasari, 2019). Kinerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dengan kualitas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Oleh karena itu, salah satu tantangan utama bagi manajemen adalah mengidentifikasi langkah-langkah yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini penting karena keberhasilan perusahaan atau instansi pemerintah dalam mencapai tujuannya dan memastikan kelangsungan operasional bergantung pada kualitas kinerja para pekerjanya.

Salah satu instansi pemerintah yang berperan penting dalam pelayanan publik untuk pembangunan daerah adalah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Kuningan. Dalam sistem pemerintah, diatur oleh undang-undang dan peraturan pemerintah. Berdasarkan (*Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun, 2016*) BAPPEDA berperan sebagai perangkat daerah yang bertugas membantu kepala daerah dalam menyusun kebijakan perencanaan pembangunan daerah. BAPPEDA bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan seluruh proses perencanaan pembangunan agar selaras dengan kebijakan nasional dan kebutuhan daerah.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis pada 10 Desember 2024 pukul 14.00 WIB dengan salah satu pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat BAPPEDA Kabupaten Kuningan, terdapat beberapa indikator penilaian kinerja yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan. Berikut adalah indikator kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan yang diperoleh dari wawancara tersebut:

Tabel 1. 1
Indikator Penilaian Kinerja Pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan

No.	Indikator Penilaian Kinerja
1.	Kualitas
2.	Kuantitas
3.	Waktu

Sumber: BEPPEDA Kabupaten Kuningan Data Primer diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa indikator sasaran kinerja pegawai pada BAPPEDA Kabupaten Kuningan terdiri dari 3 indikator, yaitu kualitas, kuantitas, waktu. Berikut ini merupakan standar penilaian kinerja pegawai 2021-2022 BAPPEDA Kabupaten Kuningan yang dikelola oleh aplikasi E-Kinerja, yaitu:

Tabel 1. 2
Standar Penilaian Kinerja Pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan

No.	Nilai (%)	Kategori
1.	90-100	Sangat baik
2.	76-89	Baik
3.	61-75	Cukup
4.	51-60	Kurang
5.	51 – Kebawah	Buruk

Sumber: (Peraturan Pemerintah nomor 46, 2011)

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa standar penilaian kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan dibagi menjadi 5 kategori, yaitu sangat baik, baik, cukup, kurang dan buruk. Adapun penilaian kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan pada tahun 2021-2022, sebagai berikut:

Tabel 1. 3
Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan

Tahun	Kategori				Total
	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	
2021	42 Orang (92%)	9 Orang (8%)	-	-	51 Orang (100%)
2022	-	51 Orang (100%)	-	-	51 Orang (100%)

Sumber: Data diolah Peneliti, 2024

Tabel 1.3 tersebut dapat diketahui bahwa tidak ada pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan yang memperoleh nilai kategori cukup, kurang dan buruk selama 2 tahun pada 2021-2022 penilaian SKP menggunakan aplikasi E-Kinerja, seperti yang dijelaskan pada grafik berikut ini:

Grafik 1. 1

Penilaian Kinerja Tahun 2021-2022 BAPPEDA Kabupaten Kuningan



Sumber: Data diolah Peneliti, 2025

Grafik 1.1 menunjukkan penurunan signifikan dalam kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan. kategori pegawai dengan kategori sangat baik menurun drastis dari 92% pada tahun 2021 menjadi 0% pada tahun 2022 dan kategori baik meningkat pada tahun 2022 sebanyak 100%. Pada data SKP 2023 BAPPEDA Kabupaten Kuningan memiliki kategori sesuai ekspektasi dan diatas ekspektasi yang dikelola pada aplikasi Sijapati, sebagai berikut:

Tabel 1. 4

Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan

Tahun	Kategori		Total
	Diatas Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	
2023	4 Orang (3%)	39 Orang (97%)	43 Orang (100%)

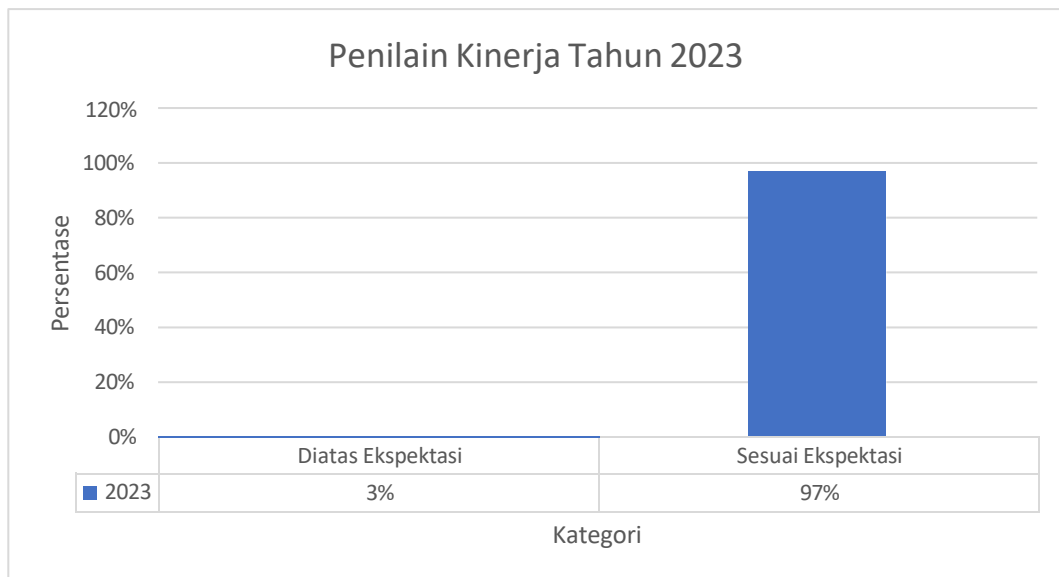
Sumber: Data diolah Peneliti, 2024

Pada tabel sebelumnya tertera bahwa jumlah pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan 51 orang namun pada tabel 1.4 dapat dilihat bahwa jumlah pegawai pada tahun 2023 yaitu 43 orang dengan adanya pegawai pensiun sebanyak 3 orang dan 5 orang pegawai alih tugas ke instansi lain. Untuk melihat tren kinerja pegawai yang

dikelola aplikasi Sijapati BAPPADA Kabupaten Kuningan untuk pegawai pada tahun 2023, seperti yang dijelaskan berikut ini:

Grafik 1. 2

Penilain Kinerja Tahun 2023 BAPPEDA Kabupaten Kuningan



Sumber: Data diolah Peneliti, 2025

Grafik 1.2 menunjukkan penurunan signifikan dalam kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan. kategori pegawai dengan kategori diatas ekpektasi 3% dan sesuai ekpektasi 97%. Hal ini menggambarkan kecenderungan penurunan pada kategori sangat baik dan diatas ekspektasi, sementara kategori baik dan sesuai ekpektasi mengalami peningkatan. BAPPEDA Kabupaten Kuningan memiliki harapan kualitas kinerja yang dihasilkan pegawai mencapai kategori sangat baik dan diatas ekpektasi hal ini menjadikan fenomena yang mendukung permasalahan penelitian terkait kurang optimalnya kinerja pegawai. Fenomena tersebut diduga dipengaruhi oleh faktor seperti pelatihan, rotasi kerja, dan pengembangan karir.

Berikut merupakan hasil pra-survey penelitian kepada sampel 32 orang pegawai pada pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan dengan total jumlah keseluruhan 43 pegawai guna menggambarkan mengenai kinerja pegawai. Survey dilakukan dengan memberikan pernyataan dengan kinerja pegawai:

Tabel 1. 5
Hasil Kuesioner Pra-survey Mengenai Kinerja Pegawai
BAPPEDA Kab. Kuningan

No.	Pernyataan	YA	TIDAK	YA	TIDAK
1.	Saya menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan secara tepat waktu	8	24	25%	75%
2.	Saya mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan	12	24	37.5%	62.5%
3.	Saya mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dalam pekerjaan	10	22	31.3%	68.8%
4.	Saya memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas tanpa harus menunggu instruksi	11	21	8%	65.6%
5.	Saya sering menerima tanggapan atau evaluasi positif dari atasan terkait hasil kinerja	11	21	34.4%	65.6%

Sumber: Data diolah Peneliti, Kuesioner Pra-survey 2025

Berdasarkan tabel 1.5 dapat dilihat terkait dengan kinerja pegawai dengan jumlah sampel 32 orang pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan masih banyak pegawai tidak menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan secara tepat waktu sebanyak 75% serta masih banyak pegawai yang tidak mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan yaitu sebanyak 62.5%. selain itu, masih ada juga pegawai yang tidak bisa beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dalam pekerjaan dan tidak memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas tanpa harus menunggu instruksi serta pegawai tidak menerima tanggapan atau evaluasi positif dari atasan terkait hasil kinerja. Dengan demikian kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan mengalami penurunan.

Salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam bekerja dan mencapai tujuan perusahaan adalah melalui pelatihan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, kinerja pegawai memiliki peranan penting dalam keberhasilan suatu perusahaan. Perusahaan memerlukan pegawai yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang baik dalam bekerja. Oleh karena itu, Perusahaan harus memiliki program pelatihan yang tidak bisa sebagai perbekalan bagi pegawai untuk meningkatkan

keterampilan dan pengetahuan pegawai dalam melaksanakan tugas di perusahaan atau instansi.

Pelatihan adalah proses yang bertujuan untuk mempertahankan atau meningkatkan keterampilan pegawai agar dapat melaksanakan tugas mereka dengan efektif (Agung Anggoro & Sibagariang, 2020). Sedangkan pengertian pelatihan bagi pegawai PNS menurut Handoko (2022) pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang dilakukan secara sistematis dan terorganisir, bertujuan agar pegawai operasional dapat mempelajari pengetahuan, teknik dan keterampilan yang relevan untuk mencapai tujuan tertentu. Pelatihan ini menjadi langkah penting dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Kompetensi yang tinggi pada pegawai PNS akan berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan instansi pemerintah.

Selain pelatihan, faktor lain yang mendukung peningkatan kinerja pegawai adalah rotasi kerja. Menurut Warsi (2019), rotasi kerja adalah perpindahan pegawai secara berkala dari satu tugas ke tugas lainnya, dengan tujuan untuk mengurangi rasa bosan dan meningkatkan motivasi kerja melalui kegiatan berbeda yang dilakukan oleh pegawai. Rotasi kerja berfungsi sebagai proses pengaturan ulang tugas untuk mengasah keterampilan, memperluas pengetahuan dan pengalaman, serta mengurangi kebosanan di tempat kerja (Hudiyah & Syaodih, 2022). Rotasi kerja menjadi salah satu metode pengembangan yang diterapkan oleh perusahaan atau instansi untuk meningkatkan kinerja pegawai (Onsardi & Arianto, 2020).

Faktor penting lainnya yang berhubungan dengan kinerja adalah kontribusi pengembangan karir. Menurut Jafar (2020) pengembangan karir memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menegaskan bahwa pengembangan karir tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga dapat memoderasi pengaruh faktor lain, seperti pelatihan dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai. Rahmah (2022) juga menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat berperan sebagai variabel moderasi antara pelatihan dan kinerja pegawai, yang memperkuat hubungan positif di antara keduanya. Temuan ini mengindikasikan bahwa perhatian terhadap pengembangan karir dapat

meningkatkan produktivitas dan motivasi pegawai dalam organisasi, menjadikannya topik yang relevan untuk diteliti lebih mendalam (Rizkiyah, 2024).

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan berbagai hasil mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. Beno et al. (2022) menyebutkan adanya hubungan yang kuat, positif dan signifikan antara pelatihan dan kinerja pegawai, artinya pelatihan juga merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya, menurut Sukmawati et al. (2020) mengungkapkan bahwa pelatihan kerja memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian tentang pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja juga menghasilkan hasil yang beragam. Penelitian sebelumnya Al-Romeedy (2019) dan Senen (2021) mengemukakan adanya dampak yang signifikan dan positif antara rotasi kerja terhadap kinerja pegawai, sementara penelitian dari Warsi (2019) dan Faozen (2019) tidak dapat membuktikan pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Namun hingga saat ini, masih ada keterbatasan penelitian yang menganalisis peran penting pengembangan karir dalam memoderasi hubungan antara pelatihan, rotasi kerja, dan kinerja pegawai. Sebagian besar *study* sebelumnya lebih banyak mengungkapkan pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap kinerja. Saat ini, masih terbatas penelitian mengenai peran pengembangan karir sebagai moderator dalam memprediksi hubungan antara pelatihan dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai. Sebagian besar penelitian hanya fokus pada dampak langsung dari pelatihan dan rotasi kerja tanpa mempertimbangkan faktor moderasi yang dapat mempengaruhi hasil.

Hasil eksplorasi peneliti menunjukan bahwa pengembangan karir sebagai variabel moderasi memiliki peran penting dalam menjembatani kesenjangan antara harapan dan kinerja yang dicapai, seperti pelatihan yang dirancang secara menyeluruh, didukung oleh program pengembangan karir yang terencana, berpotensi secara signifikan meningkatkan kompetensi pegawai. Begitu pula, rotasi kerja yang disertai dengan pengembangan karir yang terencana dapat membantu pegawai beradaptasi lebih baik dengan tanggung jawab baru. Berdasarkan dari keterbatasan *study* sebelumnya maka peneliti ini akan mengisi kekosongan dalam bagaimana mengeksplorasi peran pengembangan karir sebagai moderator, sehingga

hasil *study* ini akan memberikan wawasan dalam literatur manajemen sumber daya manusia mengenai peran penting pengembangan karir sebagai moderator terhadap upaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang dan pemikiran di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan Pegawai dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Pengembangan Karir sebagai Variabel Moderasi pada Pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan.”

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan?
2. Bagaimana pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan?
3. Apakah pengembangan karir dapat memoderasi hubungan antara pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan?
4. Apakah pengembangan karir dapat memoderasi hubungan antara rotasi kinerja terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan
2. Untuk mengetahui pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan
3. Untuk mengetahui pengembangan karir dapat memoderasi hubungan antara pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan
4. Untuk mengetahui pengembangan karir dapat memoderasi hubungan antara rotasi kinerja terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Kuningan

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis
Dapat memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan dan wawasan, serta meningkatkan kemampuan komunikasi. Selain itu, penelitian dapat membandingkan teori dan praktik yang terjadi di lapangan.
2. Bagi Perusahaan
Diharapkan hasilnya dapat menjadi bahan evaluasi, memberikan solusi, meningkatkan efisiensi, serta memberikan masukan untuk kebijakan yang berkaitan dengan pelatihan pegawai, rotasi kerja, kinerja pegawai dan pengembangan karir.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
Penulis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber kajian, perbandingan, serta dasar bagi penelitian selanjutnya, sebagai landasan pengetahuan baru, referensi, dan inspirasi dalam membahas topik yang serupa.