BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam suatu organisasi, perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai posisi penting karena akan memberikan dampak, baik itu positif maupun negatif terhadap organisasi. SDM sebagai *human capital* dan *intellectual capital* menentukan efektivitas sumber daya lainnya, seperti modal, teknologi, peralatan, dan struktur organisasi (Becker, 2019). Karena itu, SDM adalah faktor kunci keberhasilan organisasi, termasuk sektor publik. Di era globalisasi dan transformasi digital saat ini, kualitas SDM dituntut semakin tinggi untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan sistem kerja serta memenuhi tuntutan pelayanan publik yang efektif.

Pemerintah Indonesia pun menempatkan peningkatan kompetensi dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai salah satu fokus utama reformasi birokrasi (Sutanto & Kurniawan, 2021) yang tertuang dalam berbagai kebijakan, setiap lembaga pemerintah diharapkan dapat membangun aparatur yang profesional, memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatannya, serta berorientasi pada hasil. Salah satu upaya yang dilakukan yakni melalui peningkatan kualitas pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN. Pelatihan diharapkan mampu meningkatkan kemampuan teknis dan manajerial agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap kinerja organisasi.

ASN yang merupakan unsur SDM instansi pemerintah mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Untuk membentuk sosok aparatur pemerintah yang baik dalam rangka meningkatkan kinerja, maka salah satu upaya adalah melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) (Rachmawati, I., & Priyono, 2022). Diklat adalah keharusan dari suatu organisasi birokrasi dan merupakan bagian dari pengembangan SDM sekaligus salah satu solusi memecahkan masalah yang terjadi dalam suatu organisasi. Dengan itu ASN perlu untuk dikelola dan dikembangkan dengan baik, sebagai bentuk investasi human

capital yang akan memberikan kemajuan bagi pemerintahan. Beberapa tahun terakhir pemerintah mengupayakan "*Smart* ASN", yaitu ASN yang berwawasan global, menguasai teknologi dan informasi, menguasai berbagai bahasa, memiliki kemampuan jejaring atau *networking* tinggi dengan kemampuan skill multitasking yang proporsional.

Salah satu unit kerja yang mempunyai peran strategis dalam mendukung efisiensi administrasi dan layanan internal Kementerian Perindustrian adalah Biro Umum. Biro Umum merupakan unit kerja di bawah Sekretariat Jenderal Kementerian Perindustrian Republik Indonesia yang bertugas melaksanakan koordinasi, pembinaan, dan pengelolaan program ketatausahaan pimpinan, protokoler, kearsipan, administrasi, perpustakaan, kerumahtanggaan, serta pengelolaan barang milik negara Sekretariat Jenderal dan pengadaan barang/jasa di lingkungan kementerian. Pada Biro Umum, kualitas kinerja pegawai menjadi perhatian karena berhubungan langsung dengan efektivitas pelaksanaan tugas administratif dan dukungan operasional bagi seluruh unit kerja di Kementerian. Kinerja pegawai dalam suatu organisasi perlu diukur atau dinilai, agar dapat diketahui apakah kinerja karyawan itu baik atau buruk (A. A. A. P. Mangkunegara, 2021). Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan dikatakan buruk jika sebaliknya (Azlansyah, 2019).

Wibowo (2020) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan perannya dalam organisasi serta menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, dalam manajemen sumber daya manusia, kinerja pegawai menjadi fokus utama karena berhubungan langsung dengan produktivitas dan kualitas layanan yang dihasilkan.

Seiring dengan perkembangan ilmu manajemen, kajian mengenai kinerja semakin berkembang karena dipandang sebagai tolok ukur utama keberhasilan organisasi. Peningkatan kinerja pegawai tidak terlepas dari kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan, yang salah satunya ditentukan oleh kompetensi pegawai. Kompetensi mencerminkan penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan untuk menjalankan tugas sesuai standar jabatan. Pegawai dengan kompetensi yang memadai cenderung mampu bekerja lebih efektif dan menghasilkan kinerja yang optimal (Mangkunegara, 2021).

Selain kompetensi, organisasi juga perlu memberikan dukungan dalam bentuk pelatihan yang relevan dan berkelanjutan agar kompetensi yang dimiliki pegawai dapat digunakan secara optimal. Pelatihan berperan sebagai sarana pengembangan kemampuan pegawai serta sebagai faktor yang memperkuat pengaruh antara kompetensi dan kinerja. Dengan demikian, kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki, tetapi juga dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi menyediakan pelatihan yang mampu mendukung penerapan kompetensi tersebut dalam pelaksanaan tugas.

Dalam organisasi sektor publik, kinerja pegawai merupakan indikator utama untuk menilai efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi. Pengukuran kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial dalam pengembangan sumber daya manusia. Melalui pengukuran kinerja yang sistematis, organisasi dapat mengidentifikasi tingkat pencapaian kerja pegawai serta mengetahui apakah kinerja yang dihasilkan telah sesuai dengan standar yang ditetapkan. Berdasarkan uraian tersebut, capaian kinerja pegawai Biro Umum Kementerian Perindustrian Republik Indonesia selama periode 2021–2025 dapat dianalisis untuk mengetahui posisi kinerja pegawai secara aktual. Data capaian kinerja pegawai Biro Umum disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1

Capaian Kinerja Biro Umum Tahun 2021-2025

Tahun	Jumlah Pegawai	Capaian Penliaian	
		Rata-Rata Kinerja	Target 30 Poin
2021	73	25,53	30
2022	73	25,14	30
2023	73	25,16	30
2024	73	25,10	30
2025	73	22,86	30

Sumber: Data Internal Bidang Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Biro Umum (2021-2025)

Berdasarkan Tabel 1.1, capaian kinerja pegawai Biro Umum pada periode 2021–2025 dibandingkan dengan target kinerja tahunan yang ditetapkan sebesar 100%. Target tersebut merepresentasikan tingkat pencapaian kinerja ideal yang diharapkan organisasi, yaitu terpenuhinya seluruh indikator kinerja pegawai sesuai dengan standar penilaian kinerja ASN yang berlaku. Pada tahun 2021, rata-rata kinerja pegawai mencapai 25,53 poin dari target maksimal 30 poin atau setara dengan 85,10 persen dari target kinerja. Capaian ini menunjukkan bahwa sebagian besar indikator kinerja telah terpenuhi, meskipun masih terdapat selisih sebesar 14,90 persen dari target yang ditetapkan organisasi.

Pada tahun 2022, capaian kinerja menurun menjadi 25,14 poin atau 83,80 persen dari target. Penurunan ini mengindikasikan bahwa pencapaian indikator kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal dibandingkan tahun sebelumnya. Meskipun pada tahun 2023 terjadi sedikit peningkatan menjadi 25,16 poin atau 83,87 persen, capaian tersebut masih belum mampu mendekati target kinerja secara konsisten. Selanjutnya, pada tahun 2024 capaian kinerja kembali mengalami penurunan menjadi 25,10 poin atau 83,67 persen dari target. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun target kinerja organisasi tetap sama, yaitu 100%, kinerja aktual pegawai belum mengalami perbaikan yang signifikan dan cenderung stagnan dalam beberapa tahun terakhir. Penurunan yang paling signifikan terjadi pada tahun 2025, di mana rata-rata kinerja

pegawai turun menjadi 22,86 poin atau 76,20 persen dari target kinerja. Capaian ini menunjukkan adanya kesenjangan yang semakin besar antara kinerja aktual pegawai dengan target yang ditetapkan organisasi, sehingga mengindikasikan perlunya perhatian serius terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, perbandingan antara capaian kinerja aktual dan target kinerja selama periode 2021–2025 menunjukkan bahwa kinerja pegawai Biro Umum belum mampu mencapai target organisasi secara optimal dan cenderung mengalami penurunan pada akhir periode pengamatan. Kinerja pegawai ASN dalam penelitian ini diukur dengan mengacu pada sistem penilaian kinerja ASN sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN serta peraturan pelaksanaanya. Dengan mencerminkan indikator yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, dan perilaku kerja. Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan output dari berbagai faktor internal, salah satunya adalah kompetensi pegawai itu sendiri (Wibowo, 2020). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kompetensi berfungsi sebagai fondasi utama yang menentukan sejauh mana pegawai mampu melaksanakan tugas sesuai standar jabatan. Oleh karena itu, ketika capaian kinerja tidak menunjukkan peningkatan, maka aspek kompetensi menjadi area pertama yang perlu dianalisis lebih dalam.

Berdasarkan uraian capaian kinerja tersebut, terlihat bahwa kinerja pegawai Biro Umum belum menunjukkan peningkatan yang signifikan dan cenderung stagnan dalam beberapa tahun terakhir. Kondisi ini mengindikasikan adanya faktor internal yang belum berfungsi secara optimal dalam mendukung pencapaian kinerja. Mengingat kompetensi merupakan salah satu determinan utama kinerja pegawai, maka diperlukan penelaahan lebih lanjut terhadap kondisi capaian kompetensi pegawai Biro Umum sebagai dasar untuk memahami penyebab belum optimalnya kinerja tersebut. Oleh karena itu, berikut disajikan data capaian kompetensi pegawai Biro Umum sebagai gambaran tingkat penguasaan kemampuan yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab jabatannya.

Tabel 1.2

Capaian Kompetensi Pegawai Biro Umum

Tahun	Jumlah Pegawai	Rata-Rata Kompetensi (Target 40 Poin)	Target
2022	73	5,62 Poin	40 Poin
2023	73	5,70 Poin	40 Poin
2024	73	5,47 Poin	40 Poin

Sumber: Data Kompetensi Pegawai Biro Umum (2022-2024)

Berdasarkan Tabel 1.2, capaian kompetensi pegawai Biro Umum pada periode 2022–2024 menunjukkan nilai yang relatif rendah dan tidak mengalami peningkatan yang signifikan. Pada tahun 2022, rata-rata kompetensi pegawai tercatat sebesar 5,62 dari skor maksimal 40 poin atau setara dengan 14,05 persen. Pada tahun 2023, capaian kompetensi mengalami sedikit peningkatan menjadi 5,70 poin atau 14,25 persen, namun peningkatan tersebut masih sangat terbatas dan belum mencerminkan penguatan kompetensi yang berarti. Selanjutnya, pada tahun 2024 capaian kompetensi kembali mengalami penurunan menjadi 5,47 poin atau 13,65 persen. Secara keseluruhan, data tersebut menunjukkan bahwa tingkat kompetensi pegawai Biro Umum selama tiga tahun terakhir berada pada kategori rendah dan cenderung stagnan, sehingga mengindikasikan belum optimalnya pengembangan kompetensi pegawai.

Rendahnya capaian kompetensi tersebut menunjukkan bahwa pegawai belum memperoleh pengembangan kompetensi yang memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga berpotensi menjadi faktor struktural yang menghambat peningkatan kinerja pegawai Biro Umum secara berkelanjutan. Capaian tersebut tidak dapat dimaknai sebagai ketiadaan kompetensi dasar atau tidak dimilikinya sertifikasi formal oleh ASN. Dalam penelitian ini, kompetensi dipahami sebagai kompetensi yang dikembangkan, yaitu sejauh mana pegawai melakukan penguatan dan pemutakhiran kemampuan melalui kegiatan pengembangan kompetensi. Kompetensi diukur

melalui beberapa indikator yang mencerminkan dimensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai. Indikator kompetensi meliputi pengetahuan pegawai terhadap tugas dan prosedur kerja, keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan memecahkan permasalahan kerja, sikap kerja yang mencerminkan tanggung jawab dan komitmen, serta kemampuan bekerja sama dalam lingkungan kerja. Kompetensi yang memadai diharapkan dapat mendukung pelaksanaan tugas secara efektif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai ASN. Pengukuran kompetensi didasarkan pada tingkat partisipasi pegawai dalam pelatihan serta pemenuhan Jam Pelajaran (JP) per tahun, sesuai dengan kebijakan pengembangan kompetensi ASN yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Oleh karena itu, rendahnya nilai kompetensi lebih disebabkan oleh minimnya partisipasi pelatihan dibandingkan dengan ketidakmampuan atau ketiadaan kualifikasi formal pegawai.

Kondisi tersebut juga dipengaruhi oleh adanya ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan pegawai dengan tuntutan jabatan yang diemban. Dalam situasi demikian, pelatihan seharusnya berfungsi sebagai instrumen strategis untuk menutup kesenjangan kompetensi *(competency gap)* melalui peningkatan kemampuan teknis dan fungsional. Namun, berdasarkan data partisipasi pelatihan, sebagian besar pegawai belum memenuhi ketentuan minimal jam pelatihan tahunan. Akibatnya, kompetensi pegawai tidak mengalami peningkatan yang signifikan dan berdampak pada rendahnya capaian nilai kompetensi sebagaimana tercermin dalam hasil penilaian. Ketidaksesuaian ini menunjukkan bahwa kompetensi dasar yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut tidak sepenuhnya dimiliki oleh pegawai (Kristof-Brown, et al, 2019).

Permasalahan ini semakin diperkuat oleh fakta bahwa sebagian besar pegawai tidak memiliki riwayat pelatihan yang dapat berfungsi sebagai jembatan untuk menutup gap antara bidang pendidikan dan tuntutan pekerjaan. Dengan tidak adanya pelatihan teknis maupun fungsional, pegawai tidak memperoleh penguatan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas jabatan secara optimal. Kondisi ini menegaskan bahwa gap kompetensi

tidak hanya terlihat dari capaian nilai yang rendah, tetapi juga dari ketidaksesuaian kualifikasi pendidikan dan kurangnya pengembangan melalui pelatihan, sehingga berpotensi memengaruhi kualitas kinerja pegawai secara keseluruhan.

Tabel 1.3

Kualifikasi Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Pendidikan	Pelatihan
1.	Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Ahli Pertama	S1-Kimia-Sekolah Tinggi MIPA Bogor-2009	-
2.	Pengelolaan Pengadaan Barang/Jasa Ahli Pertama	S1-Teknik Informatika-STMIK Amikom Yogyakarta-2014	-
3.	Pengelola Pengadaaan Barang dan Jasa Ahli Pertama	S1-Teknik Industri-Universitas Andalas-2019	-
4.	Pengelola Pengadaaan Barang dan Jasa Ahli Pertama	S1-Teknik Industri-Universitas Gadjah Mada-2018	-
5.	Pengelola Pengadaaan Barang dan Jasa Ahli Pertama	S1-Teknik Elektro-Universitas Syiah Kuala-2013	-
6	Pengelola Pengadaaan Barang dan Jasa Ahli Pertama	S1-Teknik Mesin-Universitas Negeri Sebelas Maret-2017	-
7.	Arsiparis	D3-Perekam Medis dan Informasi Kesehatan-Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Imelda Medan-2000	-
8.	Pengolah Data dan Informasi	D3-Teknik Lingkungan STT Sapta Taruna-2006 SMU IPS -2001	Prajab Gol.II
9.	Pengelola pengadaan barang/jasa Ahli Madya	S1-Statistika-Universitas Brawijaya-2007	-
10.	Arsiparis	S1 – Sosiologi – UniversitasBrawijaya – 2018	-

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 1.3, dapat dilihat bahwa beberapa jabatan fungsional di Biro Umum memiliki karakteristik tugas yang bersifat spesifik dan teknis, sehingga idealnya didukung oleh latar belakang pendidikan dan pelatihan yang relevan. Jabatan Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa, misalnya, memiliki ruang lingkup kerja yang berkaitan dengan perencanaan pengadaan, pemahaman regulasi pengadaan pemerintah, penyusunan dokumen pemilihan, evaluasi penyedia, hingga pengelolaan kontrak. Oleh karena itu, jabatan ini pada prinsipnya menuntut kompetensi di bidang manajemen, hukum, akuntansi, atau administrasi publik, serta penguasaan regulasi pengadaan yang umumnya diperoleh melalui pendidikan yang linier dan pelatihan teknis berkelanjutan. Hal serupa juga terlihat pada jabatan Arsiparis, yang secara substantif bertanggung jawab terhadap pengelolaan arsip dan dokumen organisasi, mulai dari penciptaan, penyimpanan, pemeliharaan, hingga penyusutan arsip sesuai dengan kaidah kearsipan. Jabatan ini idealnya didukung oleh latar belakang pendidikan di bidang kearsipan, manajemen informasi, atau administrasi, serta diperkuat dengan pelatihan kearsipan.

Selain capaian kompetensi secara agregat, fenomena lapangan juga menunjukkan adanya *competency gap* pada sebagian pegawai. Berdasarkan data sampel terbatas terhadap sepuluh pegawai yang dipilih secara purposif, ditemukan adanya ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan yang diemban, khususnya pada jabatan teknis tertentu. Data tersebut disajikan sebagai ilustrasi fenomena empiris dan tidak dimaksudkan untuk mewakili keseluruhan populasi pegawai, serta disusun tanpa mencantumkan identitas individu guna menjaga kerahasiaan dan etika penelitian.

Ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan tuntutan jabatan yang diemban berpotensi memengaruhi penguasaan kompetensi teknis yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas. Dalam kondisi ideal, kesenjangan kompetensi tersebut dapat diminimalkan melalui program pelatihan yang relevan dan berkelanjutan. Namun, berdasarkan data riwayat pengembangan kompetensi pada sampel pegawai, sebagian besar belum memiliki pelatihan

teknis maupun fungsional yang sesuai dengan kebutuhan jabatan. Kondisi ini menyebabkan pelatihan belum berfungsi secara optimal sebagai sarana penyetaraan dan penguatan kompetensi, sehingga gap kompetensi tetap terjadi dan berdampak pada rendahnya perkembangan kompetensi pegawai.

Pelatihan merupakan proses pengembangan sumber daya manusia yang dirancang untuk membantu pegawai mengoptimalkan kemampuan yang telah dimiliki agar dapat diterapkan secara efektif dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam penelitian ini, pelatihan tidak diposisikan sebagai faktor yang secara langsung membentuk kompetensi pegawai, melainkan sebagai faktor yang memperkuat pemanfaatan kompetensi dalam menghasilkan kinerja. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi belum tentu mampu menunjukkan kinerja yang optimal apabila tidak memperoleh kesempatan untuk memperbarui pengetahuan, memahami prosedur kerja terkini, serta menyesuaikan diri dengan perkembangan tugas dan teknologi organisasi.

Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan bahwa pelatihan berfungsi sebagai sarana untuk memastikan kompetensi yang dimiliki pegawai dapat diterapkan secara efektif dalam pekerjaan. Dengan demikian, pelatihan berperan sebagai mekanisme pendukung yang membantu pegawai mengaktualisasikan kompetensinya menjadi hasil kerja yang lebih optimal. Semakin relevan dan berkelanjutan pelatihan yang diberikan, semakin besar kemungkinan kompetensi pegawai dapat diwujudkan menjadi kinerja yang sesuai dengan target organisasi.

Dalam konteks sektor publik, khususnya ASN, pelatihan memiliki peran strategis sebagai sarana pengembangan kompetensi berkelanjutan. (BKN, 2023) menegaskan bahwa pelatihan merupakan bagian dari pengembangan kompetensi ASN yang dilaksanakan melalui pemenuhan 20 JP per tahun untuk memastikan pegawai mampu menyesuaikan diri dengan dinamika regulasi, teknologi, dan tuntutan pelayanan publik. Namun, temuan awal menunjukkan bahwa pelatihan di lingkungan Biro Umum belum dijalankan secara optimal dan belum mampu menjadi media peningkatan kapasitas pegawai. Kondisi ini perlu dibuktikan melalui data partisipasi pelatihan yang menunjukkan sejauh

mana pegawai mengikuti program pengembangan kompetensi yang telah disediakan.

Tabel 1.4

Tingkat Partisipasi Pelatihan ASN Biro Umum Tahun 2023-2024

Tahun	Memenuhi Ketentuan Pelatihan > 20 JP (%)	Belum Memenuhi Ketentuan Pelatihan 20 JP (%)	Tidak Mengikuti Pelatihan (%)	Jumlah Pegawai
2022	14 Pegawai	10 Pegawai	49 Pegawai	73 Pegawai
2023	13 Pegawai	12 Pegawai	48 Pegawai	73 Pegawai
2024	10 Pegawai	7 Pegawai	56 Pegawai	73 Pegawai

Sumber: Data Partisipasi Karyawan Dalam Pelatihan Pegawai Biro Umum, Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 1.4, terlihat bahwa tingkat partisipasi pelatihan pegawai Biro Umum masih tergolong rendah dan belum memenuhi standar minimal pengembangan kompetensi ASN. Pada periode 2022–2024, mayoritas pegawai berada pada kategori tidak mengikuti pelatihan, dengan persentase tertinggi mencapai 76,71 persen pada tahun 2024. Sementara itu, pegawai yang memenuhi ketentuan pelati han lebih dari 20 JP hanya berkisar antara 13 hingga 19 persen setiap tahunnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelatihan belum dilaksanakan secara merata dan berkelanjutan sebagai instrumen pengembangan kompetensi pegawai.

Peran pelatihan sebagai variabel moderasi juga telah dibuktikan dalam beberapa penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu telah menguji peran pelatihan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Metriadi dan Panjaitan (2024) menemukan bahwa

kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun pelatihan tidak mampu memoderasi hubungan tersebut secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan sebagai moderasi masih belum konsisten dan dapat berbeda pada setiap organisasi. Perbedaan karakteristik organnisasi, jenis pekerjaan, serta implementasi program pelatihan memungkinkan terjadinya variasi hasil penelitian. Oleh karena itu diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji kembali peran pelatihan dalam memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, khususnya pada Biro Umum Kementerian Perindustrian RI.

Sebagai unit kerja yang menjadi tulang punggung administrasi di Kementerian Perindustrian, Biro Umum memiliki peran strategis dalam memastikan kelancaran layanan internal, koordinasi pimpinan, serta tata kelola operasional kementerian. Oleh karena itu, apabila kompetensi dan kinerja ASN di Biro Umum tidak optimal, maka proses administrasi dan pelayanan internal di seluruh kementerian berpotensi mengalami hambatan. Berdasarkan fenomena tersebut, alasan rasional yang mendasari penelitian ini karena Biro umum dapat memengaruhi efektivitas pelaksanaan program strategis pemerintah di sektor perindustrian. Selain itu pentingnya penelitian ini terletak pada upaya memahami bagaimana pelatihan dapat memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN di Biro Umum, agar mampu meningkatkan indeks profesionalitas ASN, mendukung keberhasilan kinerja pegawai dan organisasi secara menyeluruh (Rahmawati & Arifin, 2020).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Capaian kinerja pegawai Biro Umum Kementerian Perindustrian Republik Indonesia belum mencapai target organisasi dan menunjukkan kecenderungan lamban serta menurun. Hal ini terlihat dari capaian kinerja rata-rata pegawai selama periode 2021–2025 yang berada di bawah target 100% dan mengalami penurunan signifikan pada tahun

2025 hingga mencapai 76,20 persen. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum optimal dan belum mengalami perbaikan yang berkelanjutan meskipun target kinerja organisasi ditetapkan secara konsisten.

2. Capaian kompetensi pegawai Biro Umum tergolong rendah dan tidak menunjukkan peningkatan yang berarti.Berdasarkan data periode 2022–2024, rata-rata capaian kompetensi pegawai berada di bawah 15 persen dari skor maksimal yang ditetapkan. Rendahnya capaian kompetensi ini dipengaruhi oleh terbatasnya pengembangan kompetensi yang dilakukan pegawai, termasuk rendahnya pemenuhan jam pelatihan tahunan, serta adanya ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan pegawai dengan tuntutan jabatan, sehingga berpotensi menghambat peningkatan kinerja.
3. Pelatihan belum berfungsi secara optimal dalam memperkuat pengaruh antara kompetensi dan kinerja pegawai. Data partisipasi pelatihan menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Biro Umum belum memenuhi ketentuan minimal pengembangan kompetensi ASN sebesar 20 jam pelajaran per tahun, bahkan mayoritas tidak mengikuti pelatihan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kompetensi yang dimiliki pegawai belum didukung oleh pelatihan yang relevan dan berkelanjutan, sehingga kompetensi tersebut belum sepenuhnya dapat diwujudkan menjadi kinerja pegawai yang optimal.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah dan fokus, serta mempertimbangkan aspek metodologis, kelayakan penelitian, dan keterbatasan yang dimiliki peneliti, maka batasan masalah dalam penelitian ini ditetapkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini dibatasi pada tiga variabel utama, yaitu kompetensi sebagai variabel independen, kinerja pegawai sebagai variabel dependen, dan pelatihan sebagai variabel moderasi. Variabel lain yang berpotensi

memengaruhi kinerja pegawai di luar ketiga variabel tersebut tidak dianalisis dalam penelitian ini.

2. Objek penelitian dibatasi pada pegawai Biro Umum di Kementerian Perindustrian RI. Subjek penelitian adalah seluruh pegawai Biro Umum yang menjadi responden dalam pengumpulan data kuantitatif, sehingga hasil penelitian hanya berlaku pada konteks organisasi tersebut dan tidak digeneralisasi pada instansi lain.
3. Data kualifikasi pendidikan dan pelatihan pegawai yang disajikan pada Tabel 1.4 dibatasi pada sepuluh pegawai yang dipilih. Data tersebut digunakan secara terbatas sebagai ilustrasi fenomena empiris untuk menunjukkan adanya potensi kesenjangan kompetensi antara latar belakang pendidikan dan tuntutan jabatan. Data ini tidak dimaksudkan untuk mewakili keseluruhan populasi pegawai, serta disajikan tanpa mencantumkan identitas individu guna menjaga kerahasiaan data pribadi.
4. Penelitian ini dibatasi oleh ketersediaan data kompetensi dan pelatihan pegawai yang hanya dapat diakses untuk periode tiga tahun terakhir, yaitu tahun 2022–2024. Oleh karena itu, analisis kompetensi dan pelatihan dalam penelitian ini hanya didasarkan pada data pada periode tersebut dan tidak mencerminkan kondisi pada tahun-tahun sebelumnya.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah tersebut di atas, peneliti merumuskan masalah di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Biro Umum Kementerian Perindustrian Republik Indonesia
2. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Biro Umum Kementerian Perindustrian Republik Indonesia
3. Bagaimana pelatihan dalam memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Biro Umum Kementerian Perindustrian Republik Indonesia?

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka peneliti tertarik mengambil judul **"Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja**

Pegawai Bagian Biro Umum Kementerian Perindustrian Ri Dengan Pelatihan Sebagai Variabel Moderasi "

1.5 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja bagian Biro Umum di Kementerian Perindustrian RI
2. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian Biro Umum di Kementerian Perindustrian RI.
3. Pelatihan memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai bagian Biro Umum di Kementerian Perindustrian RI

1.6 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Perindustrian Republik Indonesia.
2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Perindustrian Republik Indonesia.
3. Untuk menganalisis peran pelatihan dalam memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Perindustrian Republik Indonesia.

1.7 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen SDM ASN, terkait peran pelatihan

dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi atau landasan bagi penelitian selanjutnya yang sejenis, terutama yang berfokus pada evaluasi di instansi pemerintah.

2. Manfaat Praktis
   a) Bagi Akademis: Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai pengaruh pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja, khususnya di sektor pemerintahan ASN. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi mahasiswa, peneliti, atau akademisi lain yang ingin mengkaji topik serupa terkait pengembangan SDM, kompetensi ASN, serta efektivitas pelatihan kerja. Selain itu, penelitian ini memberikan landasan empiris yang dapat digunakan untuk mengembangkan teori, model penelitian, atau variabel-variabel baru dalam studi manajemen sumber daya manusia.
   b) Bagi Instansi: Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi nyata sebagai bahan evaluasi dalam mengukur efektivitas pelaksanaan pelatihan yang telah diberikan kepada pegawai. Dengan demikian, temuan penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih tepat sasaran, khususnya dalam penyesuaian kurikulum pelatihan, peningkatan kualitas materi, dan optimalisasi penyelenggaraan program pelatihan agar berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai.