

BAB I

PENDAHULUAN

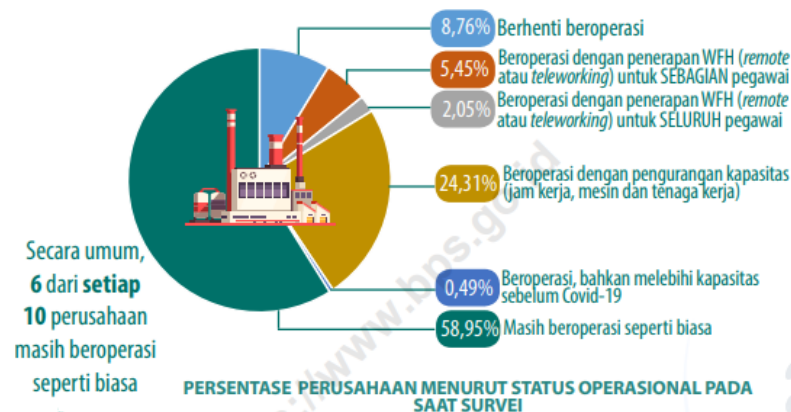
I.1 Latar Belakang

Pandemi COVID-19 menyebar di seantero dunia sudah merubah pola kehidupan, baik di dunia industri maupun bisnis (Bisnis.com, 2021). Pemerintah di dalam mengantisipasi dampak COVID-19 mengimplementasikan sederet kebijakan dengan tetap menomorsatukan protokol kesehatan seiring dengan perbaikan ekonomi yang semakin terpuruk. Penetapan PSBB, Perpu COVID-19, Pembentukan Komite Nasional Penanganan COVID-19, Pemulihan Ekonomi Nasional serta Penerapan PPKM menjadi langkah yang diambil oleh Pemerintah (Tempo.co, 2021). Ekonomi dunia terdampak COVID-19 digambarkan dengan ilustrasi sebagai berikut.



Gambar 1. Dampak COVID-19 terhadap Ekonomi Dunia

Berdasarkan gambar 1, diketahui bahwa terdapat PHK pekerja dengan angka yang cukup tinggi, yaitu sebanyak 137.489. Sehingga, hal ini mencerminkan bahwa tingkat pengangguran semakin melonjak. Sedangkan pada sektor usaha, berikut data statistik yang mengilustrasikan pelaku bisnis yang terdampak COVID-19 di Indonesia. Diketahui bahwa peninjauan yang diselenggarakan oleh (Badan Pusat Statistik, 2020) secara general, hanya 6 dari 10 perusahaan beroperasi selayaknya kondisi sebelum COVID-19 terjadi.



Gambar 2. Keadaan Pelaku Usaha terdampak COVID-19 di Indonesia

Sumber : (Badan Pusat Statistik, 2020)

Gambar 2 menunjukkan bahwa sebanyak 24,31% perusahaan mengurangi operasional seperti kapasitas, yang terdiri dari jam kerja, mesin serta tenaga kerja. Faktor penyebab terjadinya pengurangan operasional ini antara lain karena peran PSBB membatasi pergerakan perusahaan dalam melakukan monitor serta evaluasi kinerja pegawai. Kemudian, perusahaan sektor non strategis menerapkan protokol kesehatan berupa pengecekan suhu tubuh, mencuci tangan dan menggunakan masker (Tim Komunikasi Publik Satuan Tugas Penanganan COVID-19, 2020). Selama era normal baru, terdapat pengaruh terhadap kinerja pegawai dikarenakan penerapan pekerjaan secara jarak jauh sulit untuk diterapkan sebagian besar perusahaan. Selain itu, berubahnya berbagai regulasi menyulitkan pengawasan oleh perusahaan terhadap implementasi disiplin kerja pegawai (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2020).

Pengelolaan sumber daya manusia terpaksa diadaptasi dengan kebutuhan perusahaan agar tujuan tetap tercapai walaupun dengan kondisi terbatas akibat COVID-19. Peran manajer sumber daya manusia akan sangat penting dalam rangka mewujudkan kinerja pegawai terbaik bagi perusahaan di tengah keterbatasan yang ada. Menurut (Sinambela, 2016 hlm. 482) ketika pegawai sudah mengimplementasikan tanggung jawab pekerjaan dengan sebaik-baiknya, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai sudah terbentuk. Kemudian menurut (Busro, 2018 hlm. 99) kinerja pegawai dimaknai dengan pengukuran dampak kerja melalui kuantitas dan kualitas pekerjaan, untuk kemudian dapat dipertanggungjawabkan

dengan peran di dalam perusahaan, diiringi oleh keterampilan, kemampuan, serta kecakapan penuntasan pekerjaan.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan karir pegawai (Halim dkk., 2019, hlm. 139). Pelatihan menurut Menurut Mondy dan Martocchio (2016, hlm. 213) adalah desain kegiatan yang disediakan oleh perusahaan dalam rangka pengoptimalan wawasan, pengetahuan, serta keterampilan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini. Pertimbangan pengembangan karir sejalan dengan kejelasan struktur organisasi, dalam artian bahwa pegawai sudah memahami konsep pemetaan struktur organisasi tempat ia bekerja untuk kemudian melakukan perencanaan karir yang akan ditempuh selama bekerja di perusahaan (Sinambela, 2016, hlm. 250). Febrianti dkk. (2020, hlm. 26), mengatakan pengembangan karir merupakan langkah persiapan karyawan untuk mempunyai rencana karir yang tepat sasaran sesuai dengan impian yang direncanakan. Menurut (Wau dan Purwanto, 2021, hlm. 263) pengembangan karir berakibat positif atas kinerja karyawan jika diiringi dengan kepuasan kerja dan motivasi.

Selain pelatihan dan pengembangan karir terdapat aspek lain yang dapat memediasi yaitu *Organizational Citizenship Behavior*, merupakan keadaan dimana pegawai melakukan pekerjaan diluar kewajiban yang dimiliki (Husniati dan Pangestuti, 2018, hlm. 237). Menurut (Widodo dkk., 2019, hlm. 51), *Organizational Citizenship Behavior* menciptakan situasi kondusif, meminimalkan konflik dan menuntungkan perusahaan. Oleh karena itu, peran *Organizational Citizenship Behavior* sangat penting untuk memperlancar hubungan sosial di dalam organisasi itu sendiri (Ann et al., 1983, hlm. 653-654). *Organizational Citizenship Behavior* adalah aspek penting untuk memberikan kinerja maksimal, karena *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku tentang tanggung jawab bagi setiap karyawan terhadap kinerja organisasi (Tistianingtyas dan Parwoto, 2021, hlm. 12). *Organizational Citizenship Behavior* menjembatani keterlibatan karyawan di dalam memberikan kinerja maksimum bagi perusahaan.

Biro Umum dan Pengadaan sebagai unsur pelaksana yang merupakan bagian dari Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian memiliki sistem evaluasi pegawai

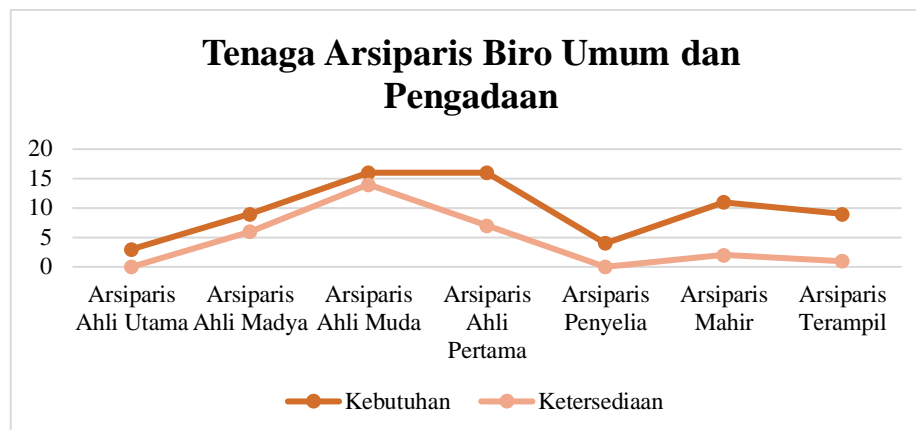
Bernama e Personal, terdiri dari e Kinerja dan e Kehadiran. Adapun hasil wawancara dengan pihak berwenang atas Kepegawaian di Biro Umum dan Pengadaan, permasalahan yang ditemukan diantaranya terkait tentang kinerja pegawai yaitu target kinerja yang belum tercapai dan adanya penurunan capaian kinerja pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2020.

Tabel 1. Capaian Kinerja Pegawai Biro Umum dan Pengadaan

No	Tahun Laporan Kinerja	Masalah
1	2019	(1) Komunikasi lebih terjalin dengan baik walaupun masih terdapat beberapa perbedaan pendapat antar bidang (2) Terbatasnya tenaga arsiparis
2	2020	(1) Terbatasnya tenaga arsiparis (2) Produktivitas menurun ditandai dengan beban kerja yang meningkat dan waktu kerja yang berlebihan (3) Komunikasi yang tidak terjalin dengan baik dikarenakan adanya penyesuaian sistem kerja secara <i>offline</i> dan <i>online</i> (4) Tingkat disiplin yang menurun dikarenakan masih terdapat pegawai yang terlambat dalam penyelesaian pekerjaan

Sumber : Dokumentasi Internal Biro Umum dan Pengadaan, 2020

Menurut (Laporan Kinerja Biro Umum dan Pengadaan, 2020) tenaga arsiparis menjadi salah satu faktor masalah kinerja pegawai dan memberikan dampak pada penurunan kinerja. Adapun kebutuhan tenaga pada Biro Umum dan Pengadaan Kementerian Pertanian dijabarkan berdasarkan peta jabatan Arsiparis sebagai berikut.

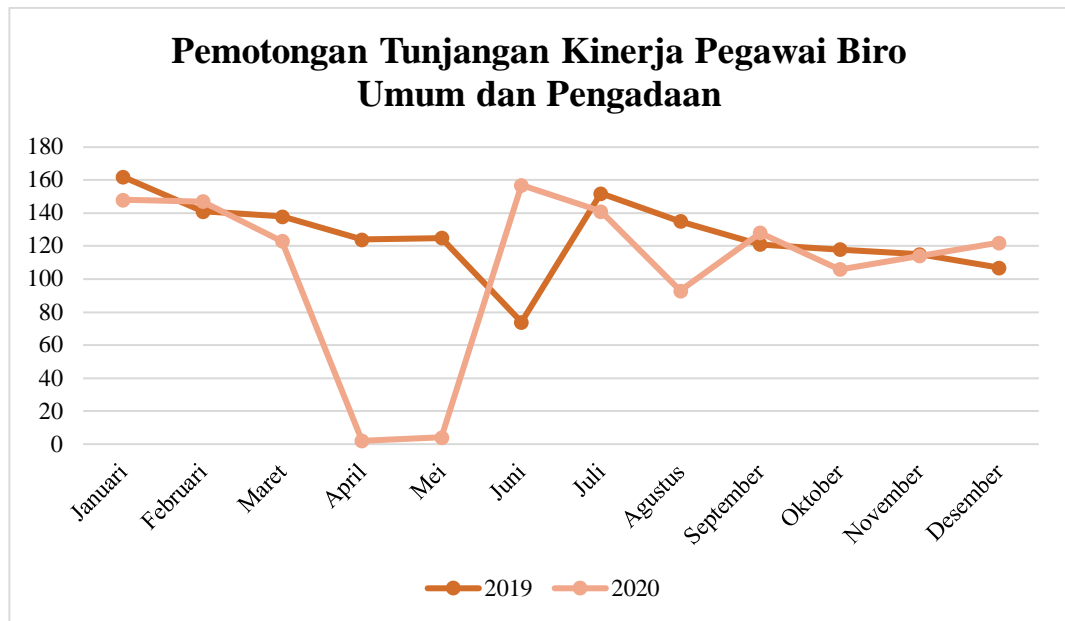


Gambar 3. Ketersediaan Tenaga Arsiparis Biro Umum dan Pengadaan

Sumber : Dokumentasi Internal Biro Umum dan Pengadaan, 2019-2020

Berdasarkan Gambar 3, dapat disimpulkan bahwa terdapat kekurangan tenaga arsiparis dari kebutuhan sebesar 44,11%. Hal ini akan memberikan dampak penumpukan tugas dan rangkap tugas pada tenaga arsiparis. Kekurangan tenaga kerja ini akan memaksa pegawai untuk bekerja dua kali lipat daripada tugas yang seharusnya, hal ini sejalan dengan (Laporan Kinerja Biro Umum dan Pengadaan, 2020, hlm. 137) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia Biro Umum dan Pengadaan belum bisa melayani seluruh satuan kerja pada Biro.

Menurut hasil wawancara dengan pihak berwenang atas Kepegawaian Biro Umum dan Pengadaan mengatakan bahwa masih cukup banyak pegawai yang pekerjaannya belum rampung sesuai ketetapan batas waktu. Menurut (Laporan Kinerja Biro Umum dan Pengadaan, 2020, hlm. 17) masih rendahnya tingkat kepatuhan satuan kerja terhadap Rencana Umum Pengadaan dalam Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan (SIRUP). Sejalan dengan hal itu, berikut adalah data Potongan Tunjangan Pegawai Biro Umum dan Pengadaan selama tahun 2019-2020 sebagai berikut.



Gambar 4. Potongan Tunjangan Kinerja Pegawai Biro Umum dan Pengadaan

Sumber : Dokumentasi Internal Biro Umum dan Pengadaan, 2019-2020

Sebagaimana yang tercantum dalam Gambar 4, terdapat sejumlah data potongan tunjangan kinerja pegawai Biro Umum dan Pengadaan selama tahun 2019-2020 berdasarkan aspek disiplin kerja berupa kehadiran dan kinerja berupa performa capaian kerja pegawai.

Permasalahan yang terdapat di dalam (Laporan Kinerja Biro Umum dan Pengadaan, 2020, hlm. 29) sejumlah pengelola arsip dan arsiparis masih belum berpartisipasi dalam bimtek, sertifikasi kearsipan, dan diklat teknis terkendala oleh pandemi dan menjadi kurang efektif jika dibandingkan dengan sebelum pandemi, lalu peserta pelatihan akan lebih mudah terganggu dengan kebisingan atau aktivitas lain di sekitarnya. Pelatihan lainnya yang diadakan di Biro Umum dan Pengadaan adalah PPBJ (Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa), *workshop* modul pelaksanaan dan penilaian kinerja aplikasi Sinergi (sebagai pengganti e kinerja). Pelaksanaan pelatihan biasanya dilakukan di luar jam kerja dan penyelenggaraan dilakukan di luar tempat kerja dalam beberapa hari. Pada pelaksanaannya, sepanjang tahun 2019-2020 pelatihan masih belum sepenuhnya diterapkan terbentur dengan protokol kesehatan yang diwajibkan oleh pemerintah. Akibatnya, pelatihan belum menjadi prioritas utama untuk diselenggarakan secara efektif terhadap pegawai Biro Umum dan Pengadaan. Berikut perbandingan jumlah

peserta yang mengikuti pelatihan baik itu sebelum maupun setelah pandemi COVID-19.

Tabel 2. Jumlah Peserta Pelatihan Biro Umum dan Pengadaan

No	Tanggal Pelaksanaan	Kegiatan	Peserta	Jumlah Peserta
1	28 – 29 Maret 2019	Forum Arsiparis Jabatan Fungsional Arsiparis	Arsiparis Ahli dan Terampil	160 pegawai
2	5-6 Maret 2019	Bimtek Penyusunan SKP e-kinerja	3 Lingkup Bagian Biro Umum dan Pengadaan	160 pegawai
3	26-28 Agustus 2020	Peningkatan SDM Kearsipan dalam rangka Penyelamatan Arsip Kementerian Pertanian	Perwakilan Unit Kerja Eselon I dan Unit Pelaksana Teknis	60 pegawai
4	21-22 Oktober 2020	<i>Focus Group Discussion</i> (FGD) Finalisasi Revisi Klasifikasi Arsip	Perwakilan Unit Kerja Eselon I	38 pegawai

Sumber : Dokumentasi Internal Biro Umum dan Pengadaan, 2019-2020

Permasalahan sejalan dengan (Laporan Kinerja Biro Umum dan Pengadaan, 2020, hlm. 136), bahwasanya penyelamatan dan pelestarian Arsip Kementerian Pertanian dalam hal pendataan masih belum berjalan sesuai target.

Pengembangan karir di Instansi Pemerintahan menurut persyaratan yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara dijelaskan sebagai berikut



Gambar 5. Alur dan Persyaratan Kenaikan Pangkat menurut BKN

Sumber : (Badan Kepegawaian Negara, 2021)

Adapun alur pengembangan karir di Biro Umum dan Pengadaan menurut hasil wawancara dengan pihak berwenang adalah pada tahun 2023 seluruh pegawai Biro Umum dan Pengadaan harus berupa jabatan fungsional, sehingga terjadi penumpukan permintaan untuk menduduki jabatan fungsional. Akan tetapi, lowongan jabatan fungsional belum tersedia sebanyak permintaan yang diajukan pegawai. Jabatan fungsional terdiri dari Fungsional Umum dan Fungsional Tertentu, alur pengembangan karir untuk kedua jenis jabatan fungsional ini berbeda. Biro Umum dan Pengadaan saat ini memiliki tiga jabatan fungsional diantaranya Arsiparis, Medis dan Paramedis (poli klinik), serta Pengadaan Barang dan Jasa.

Pegawai dapat melakukan pengecekan kenaikan jabatan melalui aplikasi SIM ASN, untuk kenaikan jabatan fungsional tertentu dilakukan dalam 2 periode dalam setahun (April dan Oktober) dengan persyaratan uji kompetensi dan ketersediaan lowongan. Jabatan fungsional tertentu hanya membutuhkan waktu 2 tahun dengan syarat angka kredit yang dimiliki sudah lebih dari cukup dan terdapat slot untuk

kenaikan pangkat (seperti yang dijelaskan pada gambar 3), sedangkan untuk jabatan fungsional umum dibutuhkan waktu 4 tahun untuk kenaikan pangkat dengan rekomendasi atasan dan ketersediaan lowongan.

Permasalahan *Organizational Citizenship Behavior* pada Biro Umum dan Pengadaan Kementerian Pertanian bersumber dari hasil tanya jawab dengan pihak berwenang Bagian Kepegawaian pada Biro Umum dan Pengadaan Kementerian Pertanian, ditemukan bahwa inisiatif yang dimiliki oleh pegawai Biro Umum dan Pengadaan terhambat pada penumpukan tugas yang diberikan, sehingga kewajiban utama belum tentu selesai jika memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaan lain diluar kewajibannya.

Hasil penelitian oleh (Antares dkk., 2020 hlm. 706) mengatakan bahwa pelatihan berdampak positif dan signifikan atas kinerja karyawan perusahaan. Akan tetapi, terdapat perbedaan hasil pengembangan *research gap* yang muncul menyangkut pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai berdasarkan penelitian (Ramadhany dkk., 2020 hlm. 569) mengatakan bahwasanya pelatihan tidak berpengaruh atas kinerja karyawan.

Hasil penelitian (Agboola et al., 2021, hlm. 61) berpendapat bahwa pengembangan karir berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, ditemukan hasil pengembangan *research gap* melalui penelitian (Kazi et al., 2019 hlm. 19 ; Putri dan Frianto, 2019 hlm. 8) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berdampak atas kinerja karyawan. Kemudian, hasil riset tersebut menyatakan perusahaan belum mempertimbangkan pelatihan, pengembangan karir dan aspek-aspek lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Amalia dkk., 2021, hlm. 139) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, berbeda dengan hasil pengembangan *research gap* (Tistianingtyas dan Parwoto, 2021, hlm. 16) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pertimbangan hasil penelusuran penulis, akan ditingkatkan kembali ke dalam sebuah kajian yang mendalam berbentuk skripsi dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum dan Pengadaan Kementerian Pertanian RI dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening”**.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dari topik penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka disusunlah rumusan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai?
2. Apakah terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai?
3. Apakah terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*?
4. Apakah terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*?
5. Apakah terdapat pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*?

I.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan peneliti melakukan penelitian merujuk pada topik yang diangkat tersebut, adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah Pelatihan memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai, dan mengetahui kelemahan serta keunggulannya.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah Pengembangan Karir memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai dan mengetahui kelemahan serta keunggulannya.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh antara Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

5. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh antara Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

I.4 Manfaat Hasil Penelitian

Terdapat faedah yang nantinya akan diperoleh setelah dilakukannya penelitian ini, yaitu :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini berperan menjadi bahan informasi serta rujukan untuk mengukur dan membuktikan mengenai topik yang diteliti. Selain itu, dapat bermanfaat sebagai dasar pemahaman diperuntukkan peneliti selanjutnya yang meneliti ranah sumber daya manusia, terutama terkait dengan topik Pelatihan dan Pengembangan Karir serta Kinerja Pegawai yang dimediasi *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Lingkungan pendidikan dan akademik, peneliti berharap hasil penelitian akan memberikan wawasan serta pengetahuan untuk para pendidik, kemudian sebagai acuan bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia yang didapat berdasarkan pendidikan formal di UPN Veteran Jakarta
- b. Bagi Instansi, peneliti memiliki harapan bahwasanya penelitian ini dapat dijadikan sebuah saran dan rekomendasi kepada pimpinan, khususnya pimpinan Biro Umum dan Pengadaan Kementerian Pertanian
- c. Bagi Peneliti, peneliti memiliki harapan bahwa penelitian dapat mewariskan perbandingan antara teori pengetahuan dan praktik yang diharapkan.