

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

Indonesia dihadapkan pada pandemi COVID-19 yang mengakibatkan berbagai rancangan program berkaitan dengan pembangunan sumber daya manusia (SDM) terhambat dan mengalami penurunan (Kemenko PMK, 2020). Menurut Ardana dkk. (2014, hlm. 3-4), manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu ilmu manajemen yang mendalami hubungan maupun peran manusia di dalam perusahaan. MSDM memusatkan pada pembelajaran mengenai masalah apa saja yang terkait dengan manusia sebagai tenaga kerja (Pratiwi dan Juniarty, 2018, hlm. 20). MSDM menjadi salah satu pendekatan dalam mengelola permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan tenaga kerja. Mathis et al. (2016, hlm. 5) menyampaikan bahwa MSDM merupakan suatu desain dalam perusahaan yang mengelola kemampuan manusia dalam mencapai tujuan bersama, baik tujuan perusahaan ataupun tenaga kerja. Sedangkan menurut Aguinis (2015, hlm. 23) MSDM merupakan pemanfaatan karyawan atau pekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia perlu digali, dibangun dan dibina agar karyawan dapat memperoleh keterampilan yang mumpuni. Hal tersebut diharapkan dapat membantu dalam penyelesaian tugas serta tanggung jawab yang telah dibebankan kepada karyawan dapat terlaksana dengan baik.

Persaingan bisnis antar perusahaan pun semakin ketat dan membuat berbagai macam perusahaan berlomba-lomba untuk merancang strategi bisnisnya untuk mampu menjadi pemimpin pasar dibidangnya (Rahardja dkk., 2020, hlm. 99). SDM menjadi salah satu faktor kunci dibalik kejayaan suatu perusahaan dalam meraih capaiannya seperti yang disampaikan Palahudin dkk. (2020, hlm. 27). Setiap perusahaan harus menganggap SDM yang dimiliki suatu perusahaan tersebut sebagai aset penting dan berharga, karena ketiadaan sumber daya manusia yang mumpuni tidak menutup kemungkinan bahwa perusahaan dapat mengalami penurunan output atau kinerja perusahaan (Arfani dan Luturlean, 2018, hlm. 2771). Sumber daya manusia baiknya juga tidak dianggap sebagai pengeluaran

perusahaan, karena dengan memberikan pengelolaan yang baik terhadap sumber daya manusia tersebut, maka dapat menjadi bentuk investasi jangka panjang yang akan dirasakan oleh perusahaan (Siregar, 2017, hlm. 378).

Adamy (2016, hlm. 93) menguraikan jika kinerja karyawan merupakan *output*/hasil kontribusi dari kerja yang telah tercapai dan sesuai dengan standar, tanggung jawab serta wewenang yang telah diberikan. Hasil kontribusi tersebut dapat berupa kuantitas maupun kualitas *output*, disiplin eksistensi kerja serta sikap yang kooperatif (Yusuf, 2021, hlm. 321). Perusahaan yang memiliki SDM dengan kinerja baik maka dimungkinkan jika kinerja yang dihasilkan perusahaan cenderung baik seperti yang disampaikan Palahudin et al. (2020, hlm. 27). Hal tersebut membuktikan bahwa terjalinnya hubungan erat antara kinerja karyawan dengan kinerja perusahaan. Jika perusahaan ingin mempertahankan kinerjanya, maka perusahaan harus memerhatikan karyawannya.

Menurut Catio dan Sunarsi (2020, hlm 20) disiplin menjadi salah satu faktor internal yang memberikan kemungkinan adanya pengaruh atau manfaat yang ditimbulkan terhadap kinerja pegawai. Disiplin itu sendiri merupakan suatu keadaan karyawan dan perilaku tertib yang dapat menunjukkan sejauh mana ia bekerja dalam suatu perusahaan menurut penjelasan Aguinis (2015, hlm. 245). Diperlukan tindakan kedisiplinan di dalam perusahaan yang akan berguna untuk menertibkan karyawan agar serasi dengan standar yang sebelumnya telah ditetapkan (Riyanti dan Yansahrita, 2019, hlm. 50). Tindakan kedisiplinan tersebut memberikan perasaan yang tegang dan penuh konflik atau perseteruan, namun tindakan tersebut perlu dilakukan agar karyawan yang bekerja tetap berjalan pada aturan dan sesuai dengan standar demi mencapai tujuan bersama (Bukit dkk., 2019, hlm. 420).

Tingkat kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh kompetensi. Hal ini didukung menurut pandangan Ariko (2018, hlm. 75) bahwa kompetensi menunjukkan adanya kemampuan dan karakteristik karyawan berupa keterampilan, pengetahuan dan sikap yang dapat meningkatkan kinerja karyawan apabila dikelola dengan baik. Kemudian menurut Aguinis (2015, hlm. 13) kompetensi merupakan individu yang mengatur serta menerapkan kombinasi diantara keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki secara konsisten dari waktu ke waktu

untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik dalam situasi pekerjaan yang diperlukan. Kompetensi juga dijadikan sebagai kekuatan perusahaan, dimana karyawan memiliki kemampuan yang unik untuk menciptakan nilai yang tinggi bagi perusahaan (Mathis et al., 2016, hlm. 146). Menurut Triastuti (2019, hlm. 204); Mathis et al. (2016, hlm. 147) karyawan perlu memiliki kompetensi yang tepat agar dapat mewujudkan peningkatan kinerja yang dapat meningkatkan produktivitas dan perlu dikembangkan guna menjadi inovator dan pendukung adanya perubahan dan menunjang kinerja karyawan (Mulyapradana, dkk., 2020, hlm. 29).

Faktor lain yang penting untuk diperhatikan dalam meningkatkan kinerja ialah *ethical work climate*. *Ethical work climate* ialah total kumulatif dari adanya persepsi yang berkaitan dengan praktik dan perilaku umum yang dialami dan dipengaruhi oleh anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan di dalam organisasi (Saygılı et al., 2020, hlm. 27). Sedangkan menurut Teresi et al. (2019, hlm. 1), *ethical work climate* ialah perilaku yang baik dan benar, berkaitan dengan cara suatu masalah etika harus ditangani di dalam organisasi. *Ethical work climate* dapat mendorong terciptanya perilaku yang etis namun juga tidak etis sehingga dapat menyebabkan terjadinya penyimpangan etis dan perilaku karyawan di tempat kerja (Lewaherilla, 2018, hlm. 66). Bouckennooghe et al. (2014, hlm. 252) mengungkapkan bahwa *ethical work climate* yang dibuat atasan akan secara positif meningkatkan kinerja karyawan.

Peneliti memutuskan untuk mengangkat objek penelitian pada Biro Umum dan Pengadaan Kementerian Pertanian. Biro Umum dan Pengadaan ini merupakan salah satu unit kerja pada Sekretariat Jenderal di Kementerian Pertanian. Biro tersebut memiliki fungsi sebagai manajemen pendukung pelaksana adanya kegiatan pada Kementerian Pertanian, dikhususkan pada aspek manajemen pelayanan pada pimpinan pelayanan pengadaan berupa barang ataupun jasa dan pelaksanaan tugas teknis lainnya seperti yang dijelaskan pada RENSTRA Biro Umum dan Pengadaan Tahun (2019, hlm. 1).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak yang berwenang di bagian Kepegawaian Biro Umum dan Pengadaan, terdapat beberapa permasalahan yang mendukung terjadinya penurunan kinerja. Berikut merupakan tabel capaian dan masalah yang terjadi di kinerja Biro Umum dan Pengadaan:

Nirastania Isnaeni, 2022

**PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ETHICAL WORK CLIMATE SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA BIRO UMUM DAN PENGADAAN KEMENTERIAN PERTANIAN RI**

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen

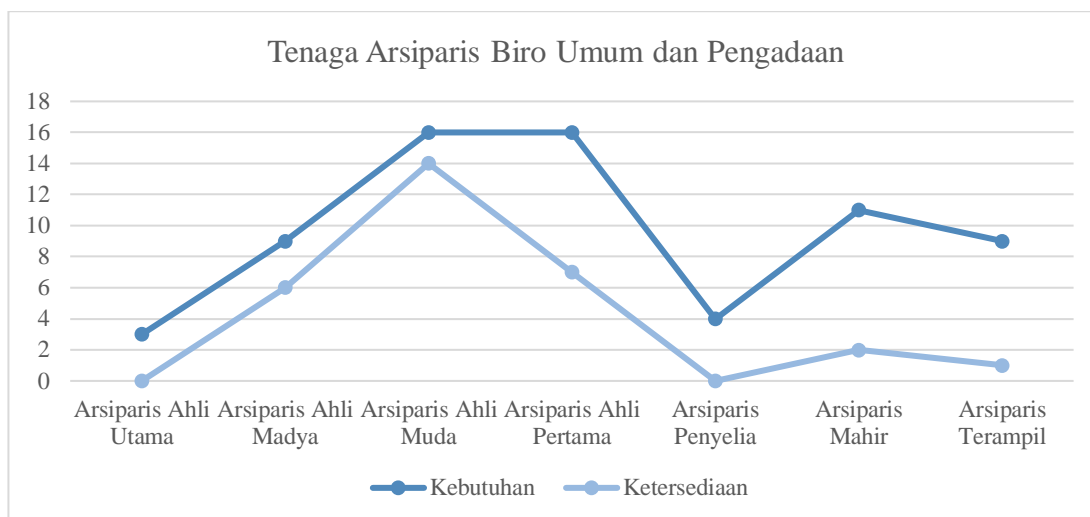
[www.upnvj.ac.id – www.library.upnvj.ac.id – www.repository.upnvj.ac.id]

**Tabel 1. Capaian dan Masalah yang Terjadi di Kinerja Biro Umum dan Pengadaan**

No.	Tahun Laporan Kinerja	Masalah
1.	2019	(1) Komunikasi 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 dokumentasi internal Biro Umum dan Pengadaan (2020), tenaga arsiparis biro terkait menjadi salah satu faktor adanya permasalahan dan memberikan dampak pada turunnya kinerja pegawai. Adapun jumlah kebutuhan dan ketersediaan pada tenaga arsiparis Biro Umum dan Pengadaan Kementerian Pertanian dijawabkan pada gambar berikut:



**Gambar 1. Kebutuhan dan Ketersediaan Tenaga Arsiparis Biro Umum dan Pengadaan**  
Sumber : (Laporan Kinerja Biro Umum dan Pengadaan, 2020)

Berlandaskan gambar 1, dapat di tarik kesimpulan bahwa terdapat kekurangan pada tenaga arsiparis. Total tenaga arsiparis yang ada hanya memenuhi sebesar 44,1% dari total kebutuhan sebesar 100%. Hal tersebut berdampak pada terjadinya penumpukan pada pekerjaan bidang kearsipan. Kekurangan tersebut

Nirastania Isnaeni, 2022

**PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ETHICAL WORK CLIMATE SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA BIRO UMUM DAN PENGADAAN KEMENTERIAN PERTANIAN RI**

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen

[www.upnvj.ac.id – www.library.upnvj.ac.id – www.repository.upnvj.ac.id]

memberikan dampak pada pegawai yang mengharuskan untuk bekerja lebih dari pekerjaan yang seharusnya. Pernyataan tersebut sejalan dengan Laporan Kinerja Biro Umum dan Pengadaan (2020, hlm. 136) bahwa diperlukan tindak lanjut terhadap permasalahan-permasalahan yang terjadi dibidang tersebut dikarenakan perlunya perbaikan guna memperbaiki dan meningkatkan pencapaian kinerja ditahun selanjutnya.

Disiplin kerja menjadi salah satu faktor yang dijadikan perhatian oleh pihak Biro Umum dan Pengadaan dikarenakan disiplin berpengaruh kepada tingkat *output* yang seharusnya dicapai. Berdasarkan hasil wawancara, evaluasi dari tingkat kedisiplinan pegawai kementerian pertanian, terdapat pegawai yang masih terlambat, diukur melalui tingkat akurasi *finger print* dan aplikasi e-kehadiran. Hal tersebut serasi dengan riset yang dilakukan Rahmat et al. (2020, hlm. 60) menjelaskan bahwa kurangnya kesadaran dalam berdisiplin memberikan dampak berupa penurunan kinerja pegawai, seperti terjadinya keterlambatan sehingga pekerjaan tidak terlaksana secara optimal. Masalah lainnya terjadi ditingkat kepatuhan penayangan RUP (Rencana Umum Pengadaan) dalam Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan (SIRUP) pada satuan kerja yang masih tergolong rendah dan respon satuan kerja terhadap hasil *review* paket pengadaan barang/jasa yang kerap kali terlambat, sehingga pelaksanaan pelelangan harus mengalami penundaan (Laporan Kinerja Biro Umum dan Pengadaan, 2020, hlm. 17-18) serta masih ditemukan arsiparis yang belum melaksanakan tugas maupun fungsi sesuai dengan SOP terkait (Laporan Kinerja Biro Umum dan Pengadaan, 2020, hlm. 45-46).

Permasalahan selanjutnya terjadi pada kompetensi kerja pegawai, dimana masih terdapat pegawai yang kurang memahami tata cara pemakaian komputer/laptop atau *hardware* lainnya. Padahal alat-alat tersebut dapat membantu dan menunjang jalannya pekerjaan agar lebih efektif dan efisien. Hal tersebut pun dikemukakan pada penelitian Niati dkk. (2019, hlm. 107) yang menjelaskan bahwa penggunaan komputer dapat menunjang kinerja pegawai. Permasalahan lain terjadi di beberapa karyawan yang belum memahami dengan baik *job description* atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Berdasarkan Laporan Kinerja Biro Umum dan Pengadaan (2020, hlm. 18) terdapat kurangnya pemahaman SDM pada

pentingnya pengelolaan kearsipan dan SDM yang memiliki sertifikasi kearsipan dialih tugaskan pada pekerjaan lain, masalah ini berimbas pada lambatnya laju penyelesaian pekerjaan.

Permasalahan lainnya terjadi pada *ethical work climate*, dimana penerapannya masih cenderung memiliki ketimpangan. Terdapat pegawai yang cenderung egois dikarenakan mementingkan kepentingan pribadi di atas kepentingan bersama. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Shim dan Park, (2019, hlm. 207) yang menunjukkan tingkat egois pegawai yang cenderung tinggi dapat mengganggu kinerja dikarenakan dapat menurunkan kerjasama tim. Dengan adanya *egoism* dan independensi yang tinggi, maka dapat berpengaruh pada rendahnya kemungkinan dalam pencegahan terjadi kecurangan (Wijaya dan Adechandra, 2020, hlm. 79).

Penelitian ini dikembangkan dari hasil penelusuran *research gap* seperti yang dilakukan Firmansyah et al. (2020, hlm. 77) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai. Namun terdapat penelitian lain yang dilakukan oleh Rahmat dkk. (2020, hlm. 69), tingkat disiplin memberikan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut penelitian Sitompul dkk. (2021, hlm. 927), menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan, kompetensi memberikan pengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Namun, pada penelitian Dewanti dan Artaya (2019, hlm. 100) kompetensi memberikan pengaruh yang negatif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya oleh Noermijati et al. (2021, hlm. 238) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan yang diberikan *ethical work climate* terhadap kinerja. Namun pada penelitian Amiri et al. (2017, hlm. 76) menyatakan bahwa *ethical work climate* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengembangan *research gap* di atas mengenai kinerja pegawai yang dapat dimoderasi oleh *ethical work climate* membuat penulis tertarik untuk dilanjutkan ke dalam skripsi dengan judul penelitian **Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan *Ethical Work Climate* sebagai**

## **Variabel Moderasi pada Biro Umum dan Pengadaan di Kementerian Pertanian.**

### **I.2 Perumusan Masalah**

Berlandaskan latar belakang serta fenomena yang telah dijelaskan pada subbab sebelumnya, maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi *ethical work climate*?
4. Apakah terdapat pengaruh kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi *ethical work climate*?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Umumnya tujuan ditujukan untuk mencari jawaban atas pokok permasalahan. Merujuk pada perumusan masalah, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai ialah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah disiplin kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai Biro Umum dan Pengadaan Kementerian Pertanian
2. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah kompetensi memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai Biro Umum dan Pengadaan Kementerian Pertanian
3. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah disiplin kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi *ethical work climate* pada Biro Umum dan Pengadaan Kementerian Pertanian
4. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah kompetensi memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi *ethical work climate* pada Biro Umum dan Pengadaan Kementerian Pertanian

#### **I.4 Manfaat Hasil Penelitian**

Berikut merupakan sejumlah manfaat yang akan diperoleh setelah dilakukannya penelitian:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian diharapkan dapat menjadi sumber informasi atau referensi bagi penelitian yang akan dilakukan selanjutnya mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi lingkungan pendidikan dan akademik, peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan wawasan ilmu bagi pengembang pendidikan dan dapat memberikan peningkatan pada bidang sumber daya manusia yang berasal dari pendidikan formal di UPN Veteran Jakarta.
- b. Bagi instansi, peneliti berharap penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan atau rekomendasi bagi para pimpinan, khususnya pimpinan Biro Umum dan Pengadaan Kementerian Pertanian
- c. Bagi peneliti, penelitian diharapkan dapat memberi suatu perbandingan antara pengetahuan secara teoritis dan praktik yang diharapkan