

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Covid-19 telah melemahkan seluruh aspek eksistensi manusia, termasuk bangsa dan negara secara keseluruhan dan setiap individu di dalamnya. Berbagai upaya telah dilakukan untuk menghentikan penyebaran Covid 19. Keputusan Presiden Nomor II Republik Indonesia Nomor 2020 tentang Penetapan Keadaan Darurat Kesehatan Masyarakat Corona Virus Disease 2019 (COVID-19), dilanjutkan dengan Keputusan Presiden Nomor 12 Tahun 2020 tentang Bencana Non Alam. Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) merupakan bencana nasional. ASN menerbitkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 58 Tahun 2020 tentang Tata Kerja Aparatur Sipil Negara Pada Tatanan normal baru, sebagai turunan dari Keppres, sebagai tanggapan atas Perpres tersebut. Di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan telah ditetapkan kebijakan tata kerja pegawai dalam rangka penyesuaian tatanan normal baru melalui Surat Edaran Kepala BPKP Nomor SE-9/K/SU/20/20 tentang Tata Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Tatanan Normal Baru dan Aman dari Penyakit Virus Corona. 2019 (Covid-19). Pegawai Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan BPKP menyesuaikan jadwal kerjanya menanggapi surat edaran tersebut, ada yang bekerja dari rumah (*Work From Home*) dan ada yang di kantor (*Work From Office*).

Pembagian sistem kerja itu ditetapkan oleh Kepala Unit Satuan Kerja melalui Surat Tugas dengan mempertimbangkan jenis pekerjaan yang ditugaskan kepada pegawai sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing pegawai. Pejabat Eselon I, Eselon II dan Eselon III tetap *Work From Office* karena tuntutan tanggung jawab dan karena mereka adalah *top* dan *middle management* (kecuali kondisi tertentu, misal kurang sehat dsb). Sedangkan untuk pejabat Eselon IV dan pegawai lain (Pejabat Fungsional Auditor dan Pejabat Fungsional lainnya) menggunakan sistem kerja *Work From Home* dan diwajibkan untuk melaporkan kegiatan pekerjaannya setiap hari kepada atasannya.

Sistem kerja yang baru ini memunculkan 3 (tiga) persepsi yang berbeda. *Pertama*, ada pegawai yang merasa pola kerja yang baru ini tidak berdampak apapun pada kinerjanya. Bagi mereka yang bergeser adalah tempat kerja bukan kerja itu sendiri. *Kedua*, ada pegawai yang merasa pola WFH butuh penyesuaian dan telah merubah banyak hal dalam diri dan cara pegawai bekerja dan *ketiga*, ada pegawai yang merasa sama sekali belum bisa untuk *move on* dari pola WFO menjadi WFH karena tidak bisa bekerja secara mandiri.

Ketiga tanggapan atau reaksi para pegawai di atas, bukan tidak mungkin memiliki pengaruh pada kinerja pegawai. Asumsi peneliti bahwa setiap perubahan pasti membutuhkan penyesuaian dan waktu bagi pegawai. Hal ini menyebabkan kinerja akan melambat (diam ditempat atau menurun). Ketika pegawai bekerja di kantor maka tidak ada “gangguan” yang berarti dari lingkungan kerjanya tetapi jika WFH maka sudah pasti “gangguan” datang dari keluarga dan jaringan internet

(WFH sangat membutuhkan kestabilan jaringan internet). Ketika pegawai mengalami gangguan karena WFH maka menyebabkan kinerja menjadi tertunda.

Asumsi di atas, bagi peneliti tidak akan terjadi apabila disiplin kerja pegawai berjalan sebagaimana mestinya. Lantas, bagaimana *work from home* dan disiplin kerja dapat berjalan dengan baik sehingga kinerja pegawai terus meningkat dalam situasi Pandemi covid-19 ini? Para peneliti sangat menghargai pencapaian keseimbangan kehidupan kerja yang sehat bagi staf mereka. Alhasil, peneliti menempatkan *work-life balance* sebagai mediator antara *work from home* dan disiplin kerja pegawai saat menilai kinerja pegawai BPKP di masa Pandemi Covid-19.

Wawancara dengan beberapa karyawan mendukung asumsi peneliti di atas tentang bagaimana menurut mereka situasi akan berjalan. Berdasarkan wawancara, produktivitas pegawai BPKP Pusat mengalami penurunan akibat pandemi COVID-19 saat ini. Ini adalah temuan wawancara yang dilakukan oleh para ilmuwan.

Tabel 1. 1 Rekap Hasil Wawancara

NO	Daftar Pertanyaan Wawancara	Kategori	Jumlah Responden
1	Apakah Anda termasuk pegawai yang bekerja dari rumah (<i>work from home</i>) ?	YA	12
2	Bagaimana tanggapan Anda pada sistem <i>work from home</i> ini?	Baik : Waktu lebih bersama keluarga, Komitmen sebagai ASN, proses belajar dan sudah terbiasa dengan WFH Buruk : Dilema, Pasrah, keharusan	12

Tabel 1.1. Lanjutan

NO	Daftar Pertanyaan Wawancara	Kategori	Jumlah Responden
3	Apakah sistem tersebut memiliki pengaruh pada kinerja Anda?	Memiliki pengaruh	8
		Tidak memiliki pengaruh : 4 responden	4
4	Apakah kinerja Anda menurun, tetap sama atau bahkan meningkat?	Tetap tidak ada perubahan berarti	6
		Mengalami Penurunan	6
5	Apabila ada jadwal rapat, apakah Anda tepat waktu? 5 menit sebelumnya anda sudah berhadapan dengan alat komunikasi ? Apakah Anda tergesa-gesa ?	Kadang tepat waktu kadang terburu-buru/ tergesa-gesa	6
		Telah dipersiapkan	5
		Terlambat	1
6	Manakah dari kedua sistem kerja tersebut yang tidak menuntut disiplin kerjakerja yang tinggi?	WFH	8
		Sama saja	4
7	Apakah karena itu kinerja Anda meningkat? Atau tetap sama atau menurun?	Sama saja	3
		Ya Menurun	9
		Ragu-ragu	2
		Tidak	1
8	Anda merasa puas dengan hasil kerja Anda di rumah	Tidak	2
		Ragu-ragu	4
		Ya puas	6
9	Hasil kerja Anda memuaskan pimpinan dan rekan pegawai yang lain	Ya	4
		Tidak	2
		Ragu-ragu	6
10	Bekerja dari rumah untuk memutus penyebaran covid-19. Apakah itu sangat mempengaruhi kinerjaamu?	Tidak memiliki pengaruh	4
		Memiliki pengaruh	8

Sumber: Hasil Wawancara (2021)

Hasil wawancara di atas, menggambarkan persoalan yang dapat dikemukakan berkaitan dengan variabel-variabel penelitian. *Pertama*, *work from home* sebagai suatu bentuk sistem kerja yang baru dan pertama kali dilaksanakan oleh pegawai BPKP karena pandemi covid-19 jelas menimbulkan persoalan berkaitan dengan kinerja pegawai. Karena pegawai belum terbiasa bekerja dengan

sistem tersebut, apalagi dengan *work from home* maka gangguan pertama-tama datang dari keluarga. Seterusnya jaringan internet yang tidak stabil dan lingkungan.

Persoalan *kedua* yakni disiplin kerja pegawai dalam melaksanakan *work from home*. Pegawai bekerja dengan kondisi gangguan yang tidak dapat diminimalisir tentu berdampak pada semangat kerja. Hasil wawancara di atas, di mana responden memilih banyak waktu bersama keluarga jelas memberi porsi yang lebih kepada keluarga. Sedangkan keraguan pegawai akan kepuasan kerjanya, dan kepuasan pegawai lain dan pimpinan menjadi bukti bahwa disiplin kerja pegawai BPKP kurang berjalan dengan baik. Jawaban “tidak” dan “ragu-ragu” responden atas *work from home* terhadap kepuasan pimpinan dan diri pegawai menjadi indikator kuat bahwa disiplin kerja pegawai BPKP berjalan kurang baik.

Asumsi peneliti bahwa pegawai belum memiliki keseimbangan kerja dan hidup (keluarga dan lainnya). Hal ini sangat mungkin bahwa *work-life balance* menjadi urgensi. Karyawan yang bekerja dari rumah menghadapi dua tantangan utama, menurut penelitian sebelumnya. Pertama, apakah ini bermanfaat untuk meningkatkan kinerja dan profitabilitas, dan kedua, kekhawatiran tentang memburuknya keseimbangan kehidupan kerja dan peran WFH untuk membantu mengatasi hal ini menurut Sheikh et al. (2018, p. 5) menyatakan bahwa perempuan menghadapi konflik dalam peran gandanya ketika mereka harus melakukan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga secara bersamaan. Dua & Hyronimus (2020, p. 249 dalam penelitiannya), menunjukkan bahwa ada pengaruh yang kuat antara *work from home* (ditengah pandemi covid-19) dengan *work life balance*. Bahwa dengan adanya *work from home* para wanita (ibu rumah tangga) mengalami

masalah dalam mengatur keseimbangan antara pekerjaannya dengan pekerjaan rumah tangga.

Pekerjaan berbayar yang dilakukan dari kenyamanan rumah sendiri dikenal sebagai "*work from home*". Karyawan mungkin memiliki pilihan untuk bekerja dari rumah, kantor satelit, hotel, atau lokasi lain di luar pengaturan kantor tradisional, seperti yang didefinisikan oleh penulis Narayanan et al. dalam Dua dan Hyronimus (2020, p. 249).

Penting untuk diketahui bahwa bekerja dari jarak jauh, yaitu dari rumah, berarti menyulap dua dunia (swasta dan publik, keluarga dan pekerjaan) di ruang yang sama pada waktu yang sama, yang memerlukan pemahaman yang lebih dalam daripada sekadar mendefinisikan istilah (Gadecki et al., 2018, p. 78). Hal ini sebagian besar tergantung pada keseimbangan kehidupan kerja, yang mencakup disiplin karyawan, di dunia ini.

Menurut Nitisemito (1991, p. 199), disiplin kerja diartikan sebagai kepatuhan pada aturan tertulis dan tidak tertulis organisasi. Tujuan dan kemampuan, panutan kepemimpinan, kompensasi, keadilan, pengawasan, sanksi, ketegasan, dan hubungan antarmanusia adalah semua indikator disiplin kerja. Disiplin merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Seperti yang dikemukakan oleh Greenhaus, Collins & Shaw dalam Dua (2020, p. 250), sejauh mana individu seimbang dan mampu terlibat dan merasa puas dengan peran dalam kehidupan kerja atau di luar pekerjaan ditunjukkan oleh tingkat keseimbangan kehidupan kerja mereka. Salah satu indikator terpenting dari keseimbangan kehidupan kerja adalah keseimbangan waktu; ini mengacu pada

berapa banyak waktu yang harus dicurahkan oleh individu untuk pekerjaan dan tanggung jawab keluarga. Ketika menyangkut keterlibatan psikologis individu dan komitmen untuk pekerjaan dan keluarga, keseimbangan keterlibatan adalah istilah pilihan. Selain itu, keseimbangan kepuasan mengacu pada kepuasan individu dengan pekerjaan dan kehidupan keluarga mereka.

Anwar Prabu Mangkunegara (2009, p. 67) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang karyawan selama dia menyelesaikan tugasnya. Dengan pemahaman tersebut, sejalan dengan Surat Edaran Kepala BPKP tentang Tata Kerja Pegawai Dalam rangka Adaptasi New Normal di lingkungan BPKP, dimana seluruh pegawai yang bekerja dengan pola WFH atau WFO wajib melaporkan aktivitas kerja sehari-harinya kepada atasan langsungnya secara berkala.

Bertolak dari latar belakang dan asumsi serta beberapa penelitian terdahulu di atas, maka judul penelitian ini adalah **“Pengaruh *Work From Home* dan Disiplin Kerja pada Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Pusat dengan Mediasi *Work-life Balance* di Masa Pandemi Covid-19”**

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah berikut dapat diidentifikasi sebagai hasil dari informasi yang diberikan dalam paragraf sebelumnya:

1. Fakta bahwa pandemi covid-19 telah merubah pola hidup dan kerja pada semua dimensi. Oleh karena itu, segala bentuk kebijakan diarahkan untuk

memutus mata rantai penyebarannya. Salah satunya adalah sistem kerja yang semula *work from office* menjadi *work from home*. Perubahan tatanan normal baru atau *new normal* ini tidak serta merta langsung sesuai dengan keadaan atau kebiasaan kerja pegawai yang telah lama membudaya.

2. Ada reaksi yang muncul sebagai akibat sistem kerja yang baru tersebut yakni *pertama*, ada pegawai yang merasa pola kerja yang baru ini tidak berdampak apapun pada kinerjanya. Bagi mereka yang bergeser adalah tempat kerja bukan kerja itu sendiri. *Kedua*, ada pegawai yang merasa pola *work from home* butuh penyesuaian dan telah merubah banyak hal dalam diri dan cara dia bekerja dan *ketiga*, ada pegawai yang merasa sama sekali belum bisa untuk *move on* dari pola *work from office* kepada *work from home* karena tidak bisa bekerja secara mandiri. Reaksi tersebut disinyalir berdampak pada penurunan kinerja pegawai BPKP Pusat.
3. Asumsi peneliti bahwa tanggapan atau reaksi para pegawai di atas, bukan tidak mungkin memiliki pengaruh pada kinerja pegawai. Alasannya setiap perubahan pasti ada resistensi dan membutuhkan penyesuaian dan waktu bagi pegawai. Hal ini menyebabkan kinerja akan melambat (diam ditempat atau menurun). Ketika pegawai bekerja di kantor maka tidak ada “gangguan” yang berarti dari lingkungan kerjanya tetapi kalau WFH maka sudah pasti “gangguan” datang dari keluarga dan jaringan internet (WFH sangat membutuhkan kestabilan jaringan internet). Ketika pegawai mengalami gangguan karena WFH maka menyebabkan kinerja menjadi terhambat.

4. Asumsi di atas, bagi peneliti tidak akan terjadi apabila disiplin kerja pegawai berjalan sebagaimana mestinya. Lantas, bagaimana *work from home* dan disiplin kerja dapat berjalan dengan baik sehingga kinerja pegawai terus meningkat dalam situasi Pandemi covid-19? Bagi peneliti *work-life balance* sangat berperan penting bagi seorang pegawai. Oleh karena itu, peneliti menempatkan *work-life balance* mediator dari *work from home* dan disiplin kerja pegawai untuk mengukur kinerja pegawai Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Pusat di masa Pandemi covid-19.
5. Hasil wawancara dalam tabel 1.1 menurut peneliti adanya penurunan kinerja pegawai di masa Pandemi Covid-19 disebabkan oleh sistem kerja *work from home* dan disiplin kerja pegawai melalui *work-life balance*.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Sebagai hasil dari masalah yang dinyatakan dengan cara ini, pertanyaan penelitian berikut dapat diajukan:

- 1) Apakah *work from home* memiliki pengaruh pada kinerja pegawai Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Pusat ?
- 2) Apakah disiplin kerja memiliki pengaruh pada kinerja pegawai Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Pusat ?
- 3) Apakah *work from home* memiliki pengaruh pada *work-life balance*?
- 4) Apakah disiplin kerja memiliki pengaruh pada *work-life balance*?

- 5) Apakah *work from home* dan disiplin kerja memiliki pengaruh secara simultan pada kinerja pegawai Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Pusat melalui *work-life balance*?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini ialah:

- 1) Kinerja pegawai Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Pusat dipengaruhi oleh seberapa banyak mereka bekerja dari rumah.
- 2) Kinerja pegawai BPKP dapat ditingkatkan dengan mempelajari seberapa besar pengaruh disiplin kerja terhadap kinerjanya.
- 3) Memahami dampak keseimbangan kehidupan kerja terhadap orang-orang yang bekerja dari rumah.
- 4) Memahami pentingnya keseimbangan kehidupan kerja yang sehat.
- 5) Mengetahui seberapa banyak pekerjaan yang dapat dilakukan dari rumah dan seberapa ketat jadwal kerja berdampak pada kemampuan pegawai BPKP untuk menjaga keseimbangan kehidupan kerja yang sehat.

1.5 Manfaat Penelitian

Semua pihak yang terlibat dalam penelitian ini akan memperoleh manfaat darinya. Ada banyak keuntungan dalam melakukan penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoritis

Penelitian di bidang manajemen diharapkan dapat mengambil manfaat dari penekanan penelitian ini pada aspek work from home, disiplin kerja, dan work-life balance dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

b. Manfaat praktis

1) Pimpinan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)

Pusat umumnya dan Biro SDM khususnya.

Hasil penelitian ini diharapkan Biro SDM Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Pusat dapat menggunakan temuan tersebut untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan fokus pada work-life balance, kebijakan work-from-home, dan work-discipline, sehingga menjadi perhatian bersama bagi karyawan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Pusat.

2) Bagi penulis

Akibatnya, pemahaman penulis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya, diharapkan tumbuh.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai titik tolak untuk penelitian selanjutnya, khususnya oleh para peneliti yang berkecimpung dalam manajemen universitas.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I. Pendahuluan

Ikhtisar masalah, perumusannya serta tujuan dan sarannya disediakan di bagian buku ini.

BAB II. Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

Bab ini menjelaskan bagaimana melakukan tinjauan pustaka, bagaimana melakukan tinjauan terhadap penelitian sebelumnya, dan bagaimana merumuskan hipotesis penelitian.

BAB III. Metodologi Penelitian.

Metodologi, metode pengumpulan dan analisis data, serta validitas dan reliabilitas data semuanya tercakup dalam bab ini.

BAB IV. Hasil Penelitian

Definisi dan pengujian data, pengujian hipotesis, dan interpretasi hasil penelitian semuanya tercakup dalam bab ini.

BAB V. Kesimpulan dan Saran.

Temuan dan keterbatasan penelitian, serta beberapa solusi yang mungkin, semuanya tercakup dalam bab ini.