

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan kunci utama dalam kesuksesan dan keberlanjutan suatu perusahaan. Dengan adanya sumber daya manusia yang unggul, perusahaan dapat mencapai target atau tujuannya. Pada era revolusi industri 4.0, peranan SDM akan terus berkembang seiring dengan perubahan dan perkembangan perusahaan, serta teknologi yang merangsang perusahaan untuk terus meningkatkan potensi dan kualitas sumber daya manusia agar dapat bersaing untuk terus berinovasi demi menghasilkan output yang baik. Peran sumber daya manusia ini juga dituntut untuk terus menghasilkan kinerja yang semakin baik dengan kualifikasi serta profesionalitas dalam bekerja.

Namun, sejak *corona virus disease* 2019 (COVID-19) telah memasuki Indonesia pada awal tahun 2020, pemerintah juga mewajibkan masyarakat untuk PSBB (Penerapan Sosial Berskala Besar) seperti isolasi mandiri, belajar dari rumah, beribadah serta bekerja dari rumah yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. Dan yang tidak bisa dikerjakan dirumah, pemerintah tentunya juga membuat kebijakan dengan membatasi atau mengurangi jumlah karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan. Seperti yang ditetapkan oleh pemerintah di masa *new normal* oleh Menteri PANRB dalam SE No.58/2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Tatanan Normal Baru yang menegaskan bahwa ASN tetap menjalankan dan menyesuaikan sistem kerja baru di tatanan normal baru ini dengan dukungan sumber daya manusia, infrastruktur dengan memperhatikan protocol kesehatan.

Diterapkannya tatanan *new normal* ini tentunya berdampak pada perubahan dalam perilaku karyawan dalam bekerja. Hal ini dipengaruhi bukan hanya perubahan lingkungan organisasi namun juga kondisi yang *unpredictable*. Terlihat bahwa mayoritas perusahaan maupun kantor menerapkan WFH (*Work From Home*) untuk menekan penyebaran serta memutus rantai virus COVID-19. Dari kebijakan pemerintah tersebut, transisi atau perubahan ini dilakukan dengan tetap

mengedepankan pada peningkatan efektivitas organisasi yang bertujuan untuk mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam penyesuaian diri terhadap perubahan lingkungan serta perilaku (Robbins, 2013, hlm. 10)

Dengan adanya COVID-19 ini mengakibatkan perubahan perilaku dalam bekerja yang akan berdampak pada kinerja pegawai itu sendiri. Kinerja merupakan sebuah tindakan individual yang telah di kerjakan oleh pegawai dalam bekerja. Kinerja itu sendiri diukur tergantung dengan kombinasi antara kemampuan, usaha serta kesempatan yang diperoleh. Dengan artian bahwa kinerja itu sendiri merupakan hasil kerja pegawai yang dilihat pada periode tertentu.

Vunny Wijaya selaku Peneliti Bidang Sosial *The Indonesian Institute* dalam situs Tempo.co menyatakan bahwa pemerintah pusat penting melakukan evaluasi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) selama pandemic COVID-19. Hal ini harus dilakukan mengingat budaya kerja ASN berubah begitu cepat dan berdampak pada pelayanan public. Didukung dengan pengakuan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bahwa seiring pemberlakukaannya *Work From Home* (WFH) bagi ASN terdapat keluhan mengenai pelayanan public. Keluhan yang paling banyak tercatat salah satunya yaitu pelayanan perpajakan dengan 40 laporan. Sehingga menurut Tjahjo selaku Menpan-RB akan terus melakukan koordinasi dengan Badan Kepegawaian negara dalam mencari solusi dengan merumuskan ulang sistem manajemen ASN sesuai dengan tatanan kebijakan baru dalam era new-normal.

Direktorat Jenderal Pajak selama tahun 2020 telah melakukan berbagai program kerja sebagaimana yang tertera dalam Peta Strategi Direktorat Jenderal Pajak dalam Kontrak Kerja Direktur Jenderal Pajak Tahun 2020 dengan 25 Indikator Kinerja Utama (IKU). Laporan Kinerja (LAKIN) Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam penyusunannya tertuang pada PP No.8/2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Menpan-RB No.53/2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024 yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 77/PMK.01/2020.

Secara ringkas, struktur organisasi DJP dibedakan atas kantor pusat dan kantor operasional. Kantor pusat DJP menjalankan fungsi perumusan kebijakan dan standardisasi teknis, analisis dan pengembangan serta pembinaan dan dukungan administrasi yang terdiri atas Sekretariat Direktorat Jenderal, 14 (empat belas) unit direktorat dan 4 (empat) jabatan tenaga pengkaji. Dalam setiap unitnya, DJP senantiasa terus memberikan inovasi dan terobosan dalam peningkatan pelayanan baik internal maupun eksternal dengan mengedepankan efektivitas dan efisiensi. Namun, dengan adanya keluhan pelayanan perpajakan yang tercatat sebanyak 40 pengaduan seperti yang diterangkan oleh Menpan-RB seiring dengan diberlakukannya WFH, maka tentunya kantor pusat DJP juga perlu melakukan evaluasi dan *controlling* terhadap layanan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).

Sistem informasi manajemen yang andal akan terwujud dengan adanya pengelolaan layanan TIK yang baik pula. Pengelolaan layanan TIK seperti penyediaan dan pemenuhan layanan TIK serta penyelesaian gangguan layanan TIK merupakan tugas dari unit Direktorat TIK yaitu merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang teknologi informasi dan komunikasi. Sebanyak 300 pegawai PNS Direktorat TIK ini tentunya merupakan pegawai yang optimal yang memiliki kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk keberhasilan pemenuhan target serta melakukan proses kerja dengan benar, penuh semangat, produktif, efektif dan efisien dalam mencapai hasil kerja yang optimal.

Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam realisasinya pada LAKIN DJP 2020 dalam indicator kinerja utama (IKU) adalah sistem informasi yang andal dengan Sub IKU yaitu tingkat down time sistem TIK telah dianalisis yaitu Realisasi IKU Tingkat downtime sistem TIK selama tahun 2020 adalah sebesar 0,0087%, sehingga tingkat downtime TIK kurang dari target yang ditetapkan yaitu sebesar 0,10%.

Gambar 1. LAKIN 2020 Sasaran Strategis Sistem Informasi Yang Andal

Learning and Growth Perspective							
Sasaran Strategis Sistem informasi yang andal							
Sub IKU Tingkat <i>down time</i> sistem TIK							
1. Perbandingan antara target awal, target <i>addendum</i> , dan realisasi IKU Tahun 2020							
T/R	Q1	Q2	Sm. I	Q3	s.d. Q3	Q4	Yearly
Target sebelum <i>addendum</i>	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)
Target setelah <i>addendum</i>	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)
Realisasi	173,80	186,90	186,90	188,40	188,40	191,30	191,30 (0,0087%)
Capaian kontrak awal	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%
Capaian kontrak <i>addendum</i>	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%

Sumber : LAKIN DJP 2020

Tingkat *downtime* sistem TIK itu sendiri di definisikan sebagai terhentinya server layanan TIK Kementerian Keuangan kepada pengguna/stakeholder eksternal yang memiliki tingkat kritikalitas sangat tinggi yang disebabkan oleh gangguan/terhentinya infrastruktur layanan TIK yang meliputi Kelistrikan, Internet, Intranet, Server/Operating System (OS), Aplikasi, dan/atau Database. Realisasi tingkat *down time* sistem TIK untuk tahun 2020 sebesar 0,0087%, dimana terjadi kenaikan persentase tingkat *down time* sebesar 0,0056% dibandingkan dengan tahun 2019 (0,0031%). Dengan tingkat kenaikan tersebut dapat dikatakan adanya penurunan kualitas sistem manajemen informasi pada tahun 2020. Penyebabnya yaitu beberapa server tidak bisa diakses, namun masih dibawah ambang batas yang dapat ditoleransi yaitu 0,10%. Tingkat *down time* TIK merupakan IKU baru pada tahun 2019, sehingga pada tahun 2018 belum terdapat realisasi.

Dari realisasi tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai Direktorat TIK masih perlu adanya evaluasi serta peningkatan pada target kinerjanya yang masih belum tercapai. Dari hasil penilaian kinerja yang diukur dari indicator capaian program kerja ini merupakan gambaran mengenai tingkat keberhasilan dan

kegagalan pelaksanaan program dan kebijakan yang telah ditetapkan. Direktorat TIK yakin bahwa perbaikan kinerja ini dapat terlaksana bila setiap pegawai mengedepankan budaya kerja yang mampu meningkatkan kinerja seiring perkembangan teknologi yang semakin maju yang pada akhirnya setiap pegawai harus mampu menghadapi tantangan tersebut.

Dalam keputusan Menteri Keuangan Nomor KMK-223/KMK.01/2020 tentang implementasi fleksibilitas tempat bekerja di lingkungan Kemenkeu, merupakan bentuk pencegahan penyebaran COVID-19 di lingkungan Kemenkeu. Penerapan fleksibilitas ini tentunya menjadi hal baru yang sedang diterapkan bagi PNS di lingkungan Kemenkeu. Menurut (Irawati, 2019, hlm. 3) mendefinisikan *Flexible Working Arrangement (FWA)* merupakan bentuk lain dalam bekerja yang memungkinkan pegawai dapat memiliki fleksibilitas dalam jam kerja, tempat kerja serta jumlah pekerjaan.

Dengan diterapkannya *work from home* atau *remote working* serta jam kerja *shift* seperti pergantian jam kerja masuk waktu pagi dan siang karena kebijakan pemerintah dengan mengurangi 50% pegawai dalam suatu ruangan kantor, serta WFH dan *Work From Office (WFO)* ini menjadi hal baru yang secara paksa harus dilakukan bagi para pekerja di Indonesia. Berdasarkan hasil pra survey wawancara yang dilakukan terhadap pegawai Direktorat TIK menyatakan bahwa dengan adanya WFH ini dapat memberikan jam kerja yang lebih fleksibel sehingga pekerjatidak merasa tertekan dan pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan mudah walaupun hal itu menurutnya hal tersebut membuat jam kerja juga menjadi bertambah.

Sejalan dengan hal itu, dengan adanya WFH ini memberikan suatu terobosan dan inisiatif di Lingkungan Kemenkeu yaitu *Flexible Working Space (FWS)* yang merupakan budaya kerja baru Kemenkeu dalam meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Hadiyanto selaku Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan dalam situs djkn.kemenkeu.go.id mengungkapkan bahwa dengan adanya FWS ini ditujukan agar mampu mewujudkan budaya kerja yang adaptif, berbasis digital dan berintegrasi guna meningkatkan kinerja Kemenkeu.

Hal ini juga perlu dipertimbangkan pada jenis pekerjaan yang dapat dilakukan secara *remote* dan pekerjaan yang dilakukan di kantor. Selain itu, perlunya instansi mendukung ketersediaan infrastruktur termasuk keamanan data dan jaringan agar dapat menunjang penerapan FWS baik itu konten, substansi dan juga kerahasiaan data. Sehingga FWS ini dibuat agar pegawai Kemenkeu bekerja tidak hanya berdasarkan kesesuaian dengan tugas dan fungsi namun juga dapat mengerjakan dengan efektif dan efisien yang tidak selalu dalam satu tempat saja. Namun tidak dipungkiri juga dengan adanya WFH ini bisa juga menyebabkan jam kerja menjadi bertambah. Hal ini didukung oleh penelitian tentang WFH di sebagian besar tenaga kerja Eropa dan Amerika bahwa fleksibilitas WFH ini dapat meningkatkan dominasi pekerjaan dan memperburuk pekerjaan yang berlebihan yang tidak sesuai dengan kebijakan jam kerja perusahaan (Sullivan, 2012, hlm. 275). Hal tersebut juga akan mengganggu kinerja pegawai itu sendiri.

Kinerja pegawai itu sendiri juga dipengaruhi oleh beberapa faktor lain, yakni salah satunya ialah kepuasan kerja. Menurut Locke dan Nathan dalam (Kassim, Bambale, & Jakada, 2016 hlm. 2) definisi kepuasan kerja adalah ungkapan secara emosional positif tentang hasil dari penilaian pekerjaan selama bekerja. Perusahaan dalam mencapai tujuannya di saat pandemic COVID-19 ini tentunya karyawan lah yang merupakan faktor utama yang dibutuhkan dalam pencapaian itu. Menurut (Said, Khamisabukraa, & Rose, 2017, hlm. 5) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya, itu akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan tersebut. Hal itu didukung oleh Vidkhan K. *et al* dalam (Busro, 2018, hlm. 108) yang mengatakan bahwa jika kepuasan kerja meningkat maka akan mempengaruhi hasil kinerja pegawai yang meningkat pula.

Munculnya wabah COVID-19 ini, karyawan Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi DITJEN Pajak mengharuskan untuk melakukan WFH dan hingga saat ini masih diberlakukan sistem *shift* WFH dan WFO. Dengan diberlakukannya hal tersebut, menurut hasil pengamatan dan wawancara terhadap karyawan Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi DITJEN Pajak mengungkapkan bahwa dengan adanya WFH waktu yang ia punya, menjadi lebih fleksibel dalam

bekerja. Ia merasa bahwa waktu dalam bekerja menjadi lebih santai dan karena tidak terbatasnya waktu untuk melakukan perjalanan ke kantor, sehingga ia dapat lebih bebas dan merasa puas dalam mengerjakan tugas yang lainnya. Namun, menurutnya juga, kepuasan kerja selama ini juga tergantung dari situasi atau kondisi keluarga. Terkadang ada hari dimana pegawai tersebut juga sibuk dengan urusan rumah yang harus dibantu sehingga tidak fokus terhadap pekerjaan yang sedang dikerjakan.

Pada umumnya, fleksibilitas karyawan yang biasa bekerja di kantor akan meningkatkan keseimbangan hidup dan kesejahteraan psikologis sehingga berharap bahwa saat WFH, fleksibilitas yang lebih besar dari pada melakukan pekerjaan di kantor juga pun akan mempengaruhi hal tersebut. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Gajendran & Harrison tentang pekerja WFH dalam (Sullivan, 2012, hlm.275) membuktikan bahwa *remote working* yang tinggi dapat meningkatkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi sejalan dengan kondisi keluarga pegawai tersebut yang *family friendliness*. Namun, berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Schall (2019, hlm. 52) yang menyatakan bahwa pegawai yang melakukan pekerjaan dari jauh atau pekerjaan yang dilakukan di kantor menuntun mereka menjadi lebih puas dalam bekerja, karena menganggap pekerjaan mereka lebih otonom dan lebih sedikit gangguan kerja dengan waktu keluarga sehingga lebih komit terhadap pekerjaan mereka.

Disamping itu, penulis juga telah mencari beberapa penelitian tentang pengaruh *flexible working arrangement*, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, yang ternyata dari hasil tersebut peneliti menemukan *research gap*. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh (Hamsal, 2021, hlm. 12) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan, yang artinya bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai yang sudah tinggi, namun tidak memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Selain itu dari hasil penelitian (Saifullah, 2020, hlm. 1) menyatakan bahwa *flexible work arrangement* tidak berpengaruh terhadap kinerja, yang artinya dengan adanya *flexible working arrangement* tidak memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian yang dilakukan oleh

(Govender, Migiro, & Kyule A.K, 2018, hlm. 1) tentang “*Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction and Performance*” memberikan hasil bahwa *flexible working arrangements* memiliki pengaruh yang kuat terhadap *job performance*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Prabandari, Sumarni, & Astuti, 2020, hlm. 7) tentang “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Bidan Dalam Masa Pandemi COVID-19” memberikan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hal di atas penulis merasa tertarik melakukan penelitian untuk mengkaji melalui judul penelitian “**Pengaruh Budaya Kerja *Flexible Working Arrangement* dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi Kantor Pusat DITJEN Pajak**”.

2.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini dilakukan sebagaimana untuk mengetahui dan membuktikan hal hal sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara *flexible working arrangement* terhadap kinerja pegawai Direktorat TIK Kantor Pusat DITJEN Pajak ?
2. Apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Direktorat TIK Kantor Pusat DITJEN Pajak ?

3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan latar belakang serta rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat TIK Kantor Pusat DITJEN Pajak.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat TIK Kantor Pusat DITJEN Pajak.

4.1 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, hal ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi:

1. Manfaat Teoritis

Sebagai bahan referensi penulisan pendukung bagi penelitian mahasiswa terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai upaya kontribusi dan pertimbangan bagi pimpinan Direktorat TIK Kantor Pusat DITJEN Pajak dalam mengelola dan mengambil keputusan kebijakan tentang *flexible working arrangement* dan kepuasan kerja dalam peningkatan kinerja pegawai.
- b. Bagi akademisi, agar dapat menambah pengetahuan serta pengaplikasiannya dalam praktik dan turut menjadi suatu pengembangan ilmu pada bidang sumber daya manusia.