

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1 Latar Belakang

Organisasi dapat dimaknai sebagai suatu bentuk yang secara sadar dikoordinasikan oleh suatu kelompok untuk mewujudkan tujuan yang sama (Romy & Ardansyah, 2022, hlm. 2). Setiap organisasi memiliki lima jenis sumber daya yaitu sumber daya manusia (*man*) dan sumber daya non manusia (*money, method, material, dan market*) (Sulistiyani & Rosidah, 2018). *Man* sebagai sumber daya manusia ialah aset yang selalu ada di setiap organisasi yang mana dapat mempengaruhi kinerja di dalam organisasi karena berperan penting dalam menjalankan tugas agar dapat tercapainya tujuan organisasi. Agar suatu organisasi dapat menghadapi permasalahan, persaingan, dan tantangan, maka penting untuk meningkatkan kinerja pegawai di dalam organisasi.

Pada tahun 2020, aktivitas para pegawai harus menyesuaikan karena dunia dimunculkan dengan adanya virus covid-19. Awalnya virus tersebut ditemukan di Wuhan dan virus tersebut mulai muncul di Indonesia di awal tahun 2020. Adanya peningkatan setiap harinya yang terinfeksi virus covid-19 membuat pemerintah menetapkan kebijakan *social distancing* dan seiring berjalannya waktu berkembang menjadi Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang dikhususkan bagi wilayah yang banyak terkena virus Covid-19 (Hanifa & Fisabilillah, 2021). Dengan adanya kebijakan tersebut, seluruh masyarakat melakukan segala aktivitas di dalam rumah agar dapat memutus penularan virus covid-19. Hal tersebut membuat aktivitas kerja para pegawai disesuaikan dan untuk menanggulangi dampak dari virus covid-19 ini sistem kerja menjadi berubah dengan diterapkan sistem *Work From Home* bagi karyawan swasta maupun Aparatur Sipil Negara (ASN).

Sistem *work from home* bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebenarnya sudah direncanakan pada tahun 2019, tetapi dikarenakan adanya perbedaan pendapat mengenai sistem kerja tersebut maka belum bisa dilaksanakan

(Darmawan, E., & Atmojo, 2020). Adanya sistem *work from home* ini menjadi permasalahan bagi terjalannya suatu perusahaan atau instansi pemerintah karena kinerja yang diberikan oleh pegawai bisa saja tidak maksimal seperti biasanya bekerja di kantor karena yang biasanya kerja di kantor bisa langsung diawasi, tetapi dengan sistem *work from home* menjadi lebih susah untuk mengawasi para pegawai. Dengan adanya kebijakan WFH ini, ASN dituntut untuk mencoba hal yang baru karena ini kebijakan baru dan sistem *work from home* belum pernah dilakukan sebelumnya oleh ASN (Darmawan & Atmojo, 2020). Hal tersebut tidak bisa diyakini apakah dapat berhasil atau gagal bagi kelangsungan suatu organisasi. Dan dengan kegiatan *work from home*, pegawai seiring berjalannya waktu harus mampu beradaptasi dengan teknologi karena kerja para pegawai bergantung pada aplikasi *online*. Jika gangguan jaringan pada perangkat seluler atau hal lainnya terjadi, maka akan mengakibatkan kinerja pegawai terhambat.

Dengan adanya permasalahan seperti pandemi covid-19 ini, untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan strategi pengelolaan SDM yang baik. Adanya perhatian besar dari pimpinan diperlukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan apakah dapat terlaksana sesuai rencana dengan baik atau tidak, hal tersebut guna mewujudkan performa yang terbaik.

Objek pada penelitian ini adalah Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung yang mana merupakan salah satu instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak unit eselon II yang berada di bawah dan mempunyai tanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Pajak. Sebagai unit vertikal DJP, tentunya tugas utama Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung adalah menghimpun penerimaan negara dari sektor perpajakan. Selain itu tugas dari Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung yaitu melaksanakan bimbingan, koordinasi, pengendalian, analisis, dan evaluasi serta pelaksanaan tugas di bidang perpajakan. Setiap tahunnya Kanwil DJP dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar penerimaan pajak negara dapat tercapai, jika penerimaannya tidak tercapai maka akan berdampak pada penerimaan nasional.

Adanya pandemi covid-19 ini, Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak menyusun regulasi yang mengatur tentang berapa persen kehadiran pegawai yang *work from office*. Penyusunan tersebut dilakukan sesuai dengan kebijakan pemerintah. Adanya pemberlakuan WFO dan WFH membuat para pegawai Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung harus tetap mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerjanya.

Tabel 1. Pra Survei mengenai Kinerja Pegawai

Pernyataan	Ya	Tidak	Jumlah Responden
Di masa pandemi covid-19, saya dapat menyelesaikan target pekerjaan yang telah diberikan	75%	25%	20
Saya dapat memberikan kualitas kerja secara maksimal selama pandemi covid-19	70%	30%	20
Selama pandemi covid-19, saya dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu	65%	35%	20

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 1, pra survei mengenai kinerja pegawai yang sudah disajikan, dari 20 responden yang mengisi pra survei, dimasa pandemi covid-19 pegawai yang dapat menyelesaikan target pekerjaan yang telah diberikan sebesar 75% dan pegawai yang menjawab tidak sebesar 25%. Lalu, pegawai yang memberikan kualitas kerja secara maksimal selama pandemi covid-19 sebanyak 70% sedangkan pegawai yang menjawab tidak sebanyak 30%. Kemudian pada pernyataan terakhir, selama pandemi covid-19 pegawai yang dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu sebesar 65% dan pegawai yang menjawab tidak sebesar 35%. Dari 20 responden, jika dirata-ratakan yang menjawab tidak sebesar 30%. Hal ini mengindikasikan terdapat beberapa pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tidak mencapai target kinerja.

Menurut Muizu et al (2019), peranan kepemimpinan merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan dan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan adalah proses dimana seseorang dapat memberikan arahan bagaimana agar organisasi tersebut bisa berjalan dengan lancar. Kualitas seorang

pemimpin bisa dikatakan faktor yang sangat penting atas keberhasilan atau tidaknya suatu organisasi. Jika peran sebagai seorang pemimpin dilakukan dengan penuh tanggung jawab maka dapat berdampak positif bagi kelangsungan organisasi. Sebaliknya, jika pemimpin tidak melaksanakan tugasnya sesuai aturan yang berlaku maka akan berdampak negatif yang mana dapat menghambat kinerja anggota maupun kelangsungan organisasi (Sutanjar & Saryono, 2019).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Subbagian Tata Usaha & Rumah Tangga, mengatakan bahwa peran kepemimpinan dibutuhkan lebih besar di masa pandemi covid-19 ini karena pemimpin harus mempunyai kepemimpinan yang baik dan strategi dalam memberikan arahan, menciptakan suasana, menciptakan sistem pengendalian, dan sistem pengawasan sehingga semua pegawai bisa bekerja layaknya posisi dikantor. Hal ini menjadi tantangan bagi seorang pemimpin untuk menggugah pegawainya agar memberikan kontribusi saat sedang WFH. Pimpinan harus bisa menjadi *role model*, misalnya pimpinan menginisiasi tetap dilakukannya rapat walaupun pimpinan sedang WFH. Hal tersebut dapat menjadi contoh bagi bawahannya untuk tetap bekerja dan berkontribusi ketika sedang WFH. Tetapi dengan skema WFH ini, narasumber juga mengatakan bisa saja pegawai kurang mengerti arahan dari pimpinannya karena tidak bertatap muka langsung yang mana terdapat *barrier* yang dapat mempengaruhi pegawai dalam bekerja atau mendorong pencapaian penerimaan.

Menurut Hereyanti et al (2020), pengawasan merupakan hal yang serius untuk dilakukan di dalam suatu organisasi, maka dari itu pengawasan harus dilakukan secara teratur karena nantinya akan memberikan efek terhadap kinerja pegawai. Pengawasan sumber daya manusia perlu dilakukan untuk mengontrol apakah pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai sudah dilakukan sesuai rencana atau belum. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Rizal & Radiman (2019), bahwa tujuan dari adanya pengawasan yaitu upaya yang dilakukan agar apa yang telah direncanakan dapat terwujud dengan baik. Dalam pelaksanaan pengawasan sumber daya manusia yang dilakukan seorang pemimpin, terkadang ditemukan adanya penolakan terhadap kebijakan yang sedang dijalankan, hal tersebut menjadi sebuah hambatan, maka dari itu seorang pemimpin perlu tahu sebab terjadinya penolakan tersebut, karena jika diabaikan tanpa adanya tindakan yang

Reksa Bila Arista, 2022

PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGAWASAN SUMBER DAYA MANUSIA, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR WILAYAH DJP BENGKULU DAN LAMPUNG DI MASA PANDEMI COVID-19

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen
[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

serius maka bisa berdampak pada rusaknya sistem yang ada di organisasi tersebut (Fahmi, 2017, hlm. 154).

Hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Subbagian Tata Usaha & Rumah Tangga, ada kebijakan dari kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak harus melakukan WFH dan WFO untuk mengurangi jumlah pegawai yang beraktivitas di kantor yang paling rendahnya yaitu 25% WFO dan 75% WFH. Pegawai yang sedang *work from home* tetap harus mengerjakan pekerjaannya, hal tersebut menjadi tantangan terutama bagi Bagian Umum yang mengurus SDM karena dituntut untuk membuat atau menciptakan suasana kerja dimana pegawai yang melakukan WFH tetap bisa memberikan sumbangsuhnya kepada kantor. Dibutuhkan teknik atau strategi dari pimpinan untuk mendistribusikan pekerjaan kepada para pegawai yang sedang melakukan WFH, sehingga mereka tetap dapat melaksanakan pekerjaannya seperti layaknya di kantor. Selama pandemi covid-19 ini, terdapat kesepakatan bahwa kepala bagian harus melakukan pengawasan kepada pegawai yang sedang WFH dengan cara mengontak setiap bawahannya, jadi harus ada interaksi seperti memberikan instruksi atau bertanya terkait pekerjaan yang diberikan kepada pegawai yang sedang melakukan WFH.

Tabel 2. Temuan saat pelaksanaan sidak melalui *zoom*

Hal-hal yang ditemukan saat sidak	Jumlah pegawai
Terlambat bergabung di <i>zoom</i>	
Bergabung <i>zoom</i> tetapi posisinya sedang tidak di rumah	5 orang
Tidak bergabung melalui <i>zoom</i>	
Jumlah pegawai WFH yang harus mengikuti <i>zoom</i>	70 orang

Sumber: Hasil Wawancara dengan Kepala Subbagian Tata Usaha & Rumah Tangga, Data Diolah 2022

Pengawasan Sumber Daya Manusia lainnya yang dilakukan yaitu sidak. Sidak dilakukan seminggu sekali, yang mana pegawai harus bergabung melalui aplikasi *zoom* untuk memastikan pegawai tetap berada di rumah. Berdasarkan tabel 2, saat sidak dilakukan ditemukan adanya pegawai yang terlambat bergabung di *zoom*, bergabung *zoom* tetapi posisinya sedang tidak di rumah, dan

bahkan tidak bergabung melalui *zoom*. Jika hal tersebut terjadi, maka diberikan teguran dari atasan langsung kepada pegawai yang bersangkutan agar memperbaiki cara kerjanya saat sedang melakukan WFH. Persentase ditemukannya kejadian tersebut diperkirakan 7% dari pegawai yang mengikuti *zoom*, jadi terdapat 5 orang yang ditemukan adanya penyimpangan tersebut. Adanya skema WFH ini, pelaksanaan sidak melalui *zoom* lebih sering dilakukan dibandingkan sebelum pandemi covid-19 karena potensi pegawai yang tidak bekerja sesuai aturan lebih besar dibandingkan seluruh pegawai bekerja langsung di kantor.

Menurut Tamar et al (2022), salah satu faktor kunci agar dapat mempertahankan kinerja pegawai yang berkualitas yaitu dengan pemberian kompensasi. Sejalan dengan pendapat dari Isvandiari & Faudah (2017), yang menyatakan bahwa program kompensasi menggambarkan cara yang dilakukan untuk menjaga sumber daya manusia agar tetap bertahan di dalam organisasi. Kompensasi berkaitan dengan imbalan yang diterima karena telah berkontribusi dalam melakukan pekerjaan. Dengan adanya kompensasi, pegawai pun berusaha untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerjanya karena berkaitan dengan seberapa besar kompensasi yang akan diterima.

Kompensasi di sektor swasta disaat pandemi covid-19 ini biasanya terdapat pemotongan gaji, namun berbeda dengan sektor instansi pemerintah, tidak adanya pemotongan gaji. Merujuk pada hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Subbagian Tata Usaha & Rumah Tangga, semua gaji dan tunjangan dibayar penuh dan tepat waktu sesuai dengan aturan pemerintah. Dapat dikatakan para pegawai merasa bersyukur dengan tidak adanya pemotongan gaji, mereka mau tidak mau terpacu untuk bekerja lebih baik walaupun dengan adanya skema WFH dan WFO. Narasumber juga mengatakan bahwa di tahun-tahun sebelumnya kompensasi finansial seperti bonus selalu dibayarkan, namun di tahun ini adanya komponen bonus yaitu imbalan prestasi kerja (IPK) yang tidak dibayarkan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Isvandiari et al (2018), menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Marjaya & Pasaribu (2019), variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hudiyani et al (2019), menghasilkan variabel pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sondole et al (2015), menyatakan bahwa variabel pengawasan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Asniwati (2022), kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Aromega (2019), menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan fenomena diatas, serta adanya *research gap* dari hasil penelitian sebelumnya. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Pengawasan Sumber Daya Manusia, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung Di Masa Pandemi Covid-19”**.

1. 2 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung di masa pandemi Covid-19?
2. Apakah terdapat pengaruh pengawasan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung di masa pandemi Covid-19?
3. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung di masa pandemi Covid-19?
4. Apakah terdapat pengaruh secara bersama-sama kepemimpinan, pengawasan sumber daya manusia, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung di masa pandemi Covid-19?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung di masa pandemi Covid-19.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah pengawasan sumber daya manusia memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung di masa pandemi Covid-19.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung di masa pandemi Covid-19.
4. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah kepemimpinan, pengawasan sumber daya manusia, dan kompensasi secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung di masa pandemi Covid-19.

1.4 Manfaat Hasil Penelitian

Berikut ini manfaat dari hasil penelitian ini yang diharapkan dapat membantu pihak yang berkepentingan, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan wawasan mengenai kepemimpinan, pengawasan sumber daya manusia, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Dan penelitian ini juga dapat menambah referensi bagi pembaca yang ingin meneliti dengan permasalahan yang sama.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam menambah wawasan dan pengetahuan yang luas bagi peneliti.

b. Bagi Organisasi / Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan gambaran seberapa jauh pengaruh kepemimpinan, pengawasan sumber daya manusia, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung.