

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Fenomena pandemi Covid-19 telah mengubah banyak tatanan berbagai aspek kehidupan manusia. Tidak hanya membawa dampak besar pada aspek kesehatan, pandemi Covid-19 juga membawa berbagai dampak serta perubahan besar pada aspek perekonomian, sosial, dan budaya yang berkembang di masyarakat. Bahkan di dunia kerja secara global, pandemi Covid-19 mampu menggaungkan kembali istilah asing seperti *work from home* (bekerja dari rumah) yang menjadi bagian dari konsep *flexible working space* (ruang kerja fleksibel) yang kini banyak diterapkan oleh berbagai organisasi baik organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta. Meskipun pandemi Covid-19 pertama kali mendunia di akhir tahun 2019 dan mewabah di Indonesia pada bulan Maret 2020, dampak penurunan mobilisasi masyarakat ke tempat kerja secara langsung dapat terlihat sampai saat ini. Akibatnya, banyak organisasi mulai memikirkan pengaturan skema kerja dengan konsep *flexible working space* melalui *work from home*.

Pada tahun 2019, *International Workplace Group* (IWG) telah melakukan survei berkaitan dengan konsep kerja fleksibel ini. Hasil survei IWG menyebutkan bahwa terdapat animo yang relatif tinggi dalam penerapan *flexible working space* pada sebuah organisasi (Dixon, 2019). Survei tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 62% perusahaan (dengan jumlah sample 15.000 responden di 80 negara) telah memiliki kebijakan *flexible working policy*. Survei IWG tersebut juga mengungkap bahwa para pemimpin bisnis sepenuhnya menyadari manfaat (*benefit*)

dari implementasi *flexible working policy*. Mereka menyakini bahwa ruang kerja yang fleksibel telah membuat bisnis mereka menjadi lebih baik dan lebih produktif (85% responden). Bahkan sekitar 67% responden berpikir bahwa fleksibilitas ruang kerja setidaknya dapat meningkatkan seperlima produktivitas bisnis mereka dibandingkan jika mereka tidak menerapkan kebijakan itu. Jika dilihat dari sisi tenaga kerja, penelitian tersebut menunjukkan sebanyak lebih dari 50% responden memilih bekerja dengan sistem kerja yang fleksibel. Hasil penelitian ini didukung oleh sebuah survei yang dilakukan Perusahaan Robert Half International dan *careerbuilder.com* yang ditulis dalam buku Dessler (2013) yang menyatakan bahwa para pekerja umumnya mengidentifikasi ada tidaknya "*flexible working arrangement*" dan "*telecommuting*" sebagai dua alasan teratas mereka dalam memilih pekerjaan. Jika dirangkum, tingginya tuntutan fleksibilitas dalam bekerja belakangan ini menjadi pertanda urgensi implementasi praktik kebijakan *flexible working space*, utamanya dalam bidang pekerjaan administratif yang dapat dilakukan kapan dan dimana saja.

Meskipun beberapa hasil survei mengkonfirmasi berbagai manfaat (*benefit*) dari penerapan *flexible working space*, para pekerja yang memanfaatkan kebijakan *flexible working space* ternyata menghadapi tantangan lain dalam implementasinya. Hal ini dikarenakan dalam praktik pelaksanaan bekerja dari rumah (*work from home*) masih terdapat jenis-jenis pekerjaan yang tidak bisa diselesaikan dari rumah mengingat terbatasnya dukungan fasilitas jika pekerjaan dilaksanakan dari rumah seperti terbatasnya *personal computer*, jaringan internet khususnya intranet, *printing device*, instalasi *software*/perangkat lunak yang dibutuhkan, dan lain-lain. Selain itu, koordinasi antarunit/antarfungsi yang terbatas seringkali memperlambat

proses kerja karena adanya perbedaan ruang dan waktu dari para pekerja *work from home*. Tantangan lain yang harus dihadapi para pekerja terutama para pekerja wanita yang memilih untuk bekerja secara *work from home* adalah seringkali mereka bekerja di rumah dalam kondisi sambil melakukan berbagai aktivitas di luar pekerjaan utamanya, misalnya seperti: bekerja sambil mengurus rumah, merawat orang tua yang sedang sakit, mendampingi saat anak harus belajar *online*, serta melakukan aktivitas pekerjaan rumah lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan utama. Fakta ini diperkuat berdasarkan penelitian yang dilakukan Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz (2020) yang mengungkap penemuan bahwa melakukan aktivitas pekerjaan pada ruang bersama yang dilakukan dengan penghuni rumah lainnya dapat mengganggu aktivitas pekerjaan serta menimbulkan kesulitan berfokus pada penyelesaian pekerjaan. Demikianlah sekelumit tantangan yang dihadapi para pekerja dalam implementasi *flexible working space*.

Istilah *flexible working space* sendiri awalnya muncul dalam buku *The Human Use of Human Beings Cybernetics and Society* oleh Norbert Wiener pada tahun 1950 dengan menggunakan istilah bekerja jarak jauh atau *telework* (istilah yang populer di Eropa sampai saat ini). Di Indonesia sendiri tidak ada data yang dapat memastikan kapan *flexible working space* mulai diterapkan oleh organisasi/institusi yang ada. Istilah *flexible working space* baru tampak jelas diterapkan di Indonesia sejak adanya pandemi Covid-19 (awal tahun 2020) yang mengharuskan berbagai organisasi baik pemerintah maupun swasta untuk membatasi mobilisasi para pekerja/karyawannya guna menekan penyebaran virus Covid-19. Tidak dipungkiri bahwa sejak pandemi Covid-19 merebak, adanya kebijakan *work from home* di berbagai organisasi/institusi di Indonesia sedikit

banyak membawa cara pandang baru bagi para pemberi kerja untuk melakukan modifikasi sistem kerja dengan memberikan keleluasaan bagi para karyawan (khususnya karyawan bidang administratif) untuk menjalankan program bekerja dari rumah (*work from home*) atau kantor satelit (kantor bersama). Meskipun pelaksanaan *work from home* pada awalnya bertujuan untuk menekan angka penyebaran virus Covid-19, implementasi fleksibilitas dalam bekerja ini justru membawa beberapa manfaat lain bagi para tenaga kerja, seperti: mengurangi waktu perjalanan karyawan ke kantor dan penghematan bahan bakar; karyawan dapat mengendalikan jadwal kerja dan suasana kerja; serta karyawan dapat memilih bekerja ketika suasana hati sedang baik. Beberapa manfaat inilah yang menjadikan kebijakan *flexible working space* mulai mendapat perhatian oleh beberapa organisasi/institusi di Indonesia sehingga beberapa dari mereka memandang perlu untuk mulai menerapkan kebijakan *flexible working space*.

Kebijakan dalam organisasi lainnya terutama dalam mendesain pola kerja yang mendukung terciptanya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan (*work life balance*) bagi karyawan juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Anwar (2013) mengungkapkan bahwa seimbang atau tidaknya *work-life relationship*, dapat mempengaruhi secara positif atau negatif terhadap kinerja pegawai. Terciptanya keseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan (*work life balance*) merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai para pekerja dalam memilih pekerjaan utamanya. Oleh karena itu, pola kerja yang mendukung terciptanya *work-life balance* (keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan) dari tenaga kerja menjadi salah satu faktor yang mendukung tujuan peningkatan kinerja dan produktivitas dalam organisasi. Sebagaimana hasil

penelitian Abid & Barech (2017) yang menyatakan bahwa adanya keseimbangan yang efektif pada kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*) para pekerja secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu yang mengangkat variabel penelitian tentang fleksibilitas ruang kerja (*flexible working space*), *work life balance* dan kinerja karyawan menghasilkan beragam simpulan yang berbeda. Penelitian mengenai *flexible working space* yang dilakukan di beberapa negara berbeda seperti Altindag & Siller (2014) dari Turki serta Abid & Barech (2017) dari Pakistan menyimpulkan bahwa implementasi *flexible working space* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Simpulan yang berbeda dirangkum dari penelitian Kattenbach, Demerouti & Nachreiner (2010) dari Jerman yang menyimpulkan bahwa *flexible working space* ternyata tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian Hofacker & Konig (2013) menyoroti adanya perbedaan perspektif antara pria dan wanita dalam cara mereka berurusan dengan pengaturan kerja, di mana fleksibilitas dalam kerja mengarahkan penurunan konflik kehidupan-pekerjaan pada wanita namun mengarahkan peningkatan konflik kehidupan-pekerjaan pada pria.

Di sisi lain, meskipun berbagai penelitian mengkonfirmasi bahwa penciptaan *work life balance* dalam kehidupan-pekerjaan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, adanya perbedaan dalam perspektif *gender* dalam mewujudkan terciptanya *work life balance* juga sering menjadi perhatian dalam beberapa penelitian. Seperti halnya studi penelitian yang dilakukan Karkouljian, Srour & Sinan (2016) yang menunjukkan bahwa adanya tanggung jawab pengasuhan anak dan rumah tangga yang berlebihan oleh manajer perempuan berpengaruh terhadap

pencapaian karier mereka. Rehman & Roomi (2012) dalam penelitiannya juga mengungkapkan bahwa perempuan melaporkan tantangan yang signifikan ketika menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan keluarga mereka, karena kurangnya waktu yang cukup, suami mereka tidak terlibat dalam pekerjaan rumah, norma budaya, dan adanya bias *gender* yang masih terasa di tempat kerja sampai hari ini. Penelitian Adame, Capliure & Miquel (2016) menemukan bahwa kehadiran karyawan perempuan dalam organisasi tidak menjadi penentu dalam mendorong penerapan langkah-langkah pendukung keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Demikianlah beberapa perbedaan hasil penelitian yang berkaitan dengan *flexible working space* dan juga *work life balance*.

DJKN (Direktorat Jenderal Kekayaan Negara) sebagai salah satu direktorat jenderal dibawah naungan Kementerian Keuangan telah mengimplementasikan kebijakan KMK nomor: 223/KMK.01/2020 tentang Fleksibilitas Tempat Bekerja bagi para pegawainya yang ditetapkan pada tanggal 06 Mei 2020. Adapun definisi fleksibilitas tempat bekerja (*Flexibility Working Space/FWS*) dalam butir kedua aturan KMK ini merupakan pengaturan pola kerja pegawai yang memberikan fleksibilitas lokasi bekerja selama periode tertentu dengan memaksimalkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan dan menjaga produktivitas pegawai serta menjamin keberlangsungan pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Keuangan. Ketentuan dalam KMK ini menghasilkan aturan tentang tata cara pelaksanaan yang berlaku secara umum bagi seluruh unit eselon I Kementerian Keuangan termasuk DJKN, meliputi kriteria pekerjaan yang diprioritaskan, kriteria jumlah pegawai, lokasi serta batasan waktu menjalankan *Flexibility Working Space/FWS*, serta kriteria yang harus dipenuhi pegawai yang

hendak mengajukan diri dalam pelaksanaan *work from home*. Melalui siaran pers Medcom.id pada tanggal 15 Mei 2020, Menteri Keuangan Republik Indonesia, Sri Mulyani Indrawati, menyatakan bahwa setelah pandemi Covid-19 berakhir, konsep kebijakan *flexibility working space* ini nantinya akan menjadi sebuah kebijakan yang membawa arah baru di masa mendatang dalam aktivitas pekerjaan di lingkungan Kementerian Keuangan. Kebijakan ini diharapkan akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia di lingkungan Kementerian Keuangan.

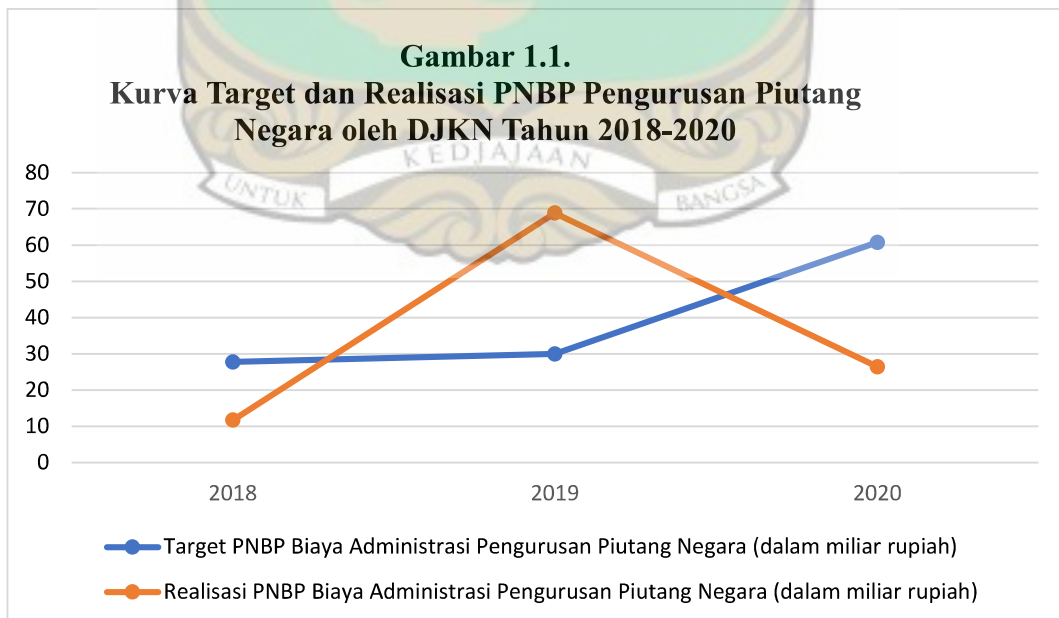
Sebagai unit eselon I Kementerian Keuangan yang mengemban tugas dan fungsi sebagai *asset manager* bagi pemerintah, DJKN mengelola piutang negara serta melakukan penatausahaan Barang Milik Negara (BMN) secara tertib fisik, tertib administrasi dan tertib hukum. Berdasarkan Laporan Tahunan Kementerian Keuangan Tahun 2020, terjadinya wabah pandemi Covid-19 membawa dampak yang signifikan terhadap realisasi capaian kinerja pengelolaan piutang negara oleh DJKN. Hal ini terlihat dalam perbandingan realisasi kinerja pengelolaan piutang negara selama 3 (tiga) tahun terakhir (2018 s.d. 2020) yang memperlihatkan penurunan capaian kinerja pengelolaan piutang negara yang cukup signifikan di tahun 2020. Penurunan capaian kinerja pengelolaan piutang negara pada tahun 2020 tidak hanya terlihat dari segi PNB (Penerimaan Negara Bukan Pajak), tetapi juga dari segi Berkas Kasus Piutang Negara (BKPN) yang dapat diselesaikan. Lebih rinci, realisasi kinerja pengelolaan piutang negara oleh DJKN dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1.**  
**Realisasi Kinerja Pengelolaan Piutang Negara oleh DJKN**

<b>Pengelolaan Piutang Negara</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Target Jumlah PNB (Penerimaan Negara Bukan Pajak) dari Biaya Administrasi Pengurusan Piutang Negara	Rp27,76 Miliar	Rp30 Miliar	Rp60,78 Miliar
Realisasi Jumlah PNB (Penerimaan Negara Bukan Pajak) dari Biaya Administrasi Pengurusan Piutang Negara	Rp11,72 Miliar	Rp68,88 Miliar	Rp26,46 Miliar
Target Jumlah BKPN (Berkas Kasus Piutang Negara) Yang Ditargetkan	22.300 BKPN	20.150 BKPN	17.291 BKPN
Realisasi Jumlah BKPN (Berkas Kasus Piutang Negara) Yang Dapat Diselesaikan	23.494 BKPN	20.593 BKPN	17.501 BKPN

Sumber: Laporan Tahunan Kementerian Keuangan 2020

Merujuk data realisasi kinerja Pengelolaan Piutang Negara oleh DJKN khususnya dalam penerimaan PNB (Penerimaan Negara Bukan Pajak) Biaya Administrasi Pengurusan Piutang Negara tampak mengalami penurunan kinerja yang cukup signifikan pada tahun 2020, yang dapat dilihat pada kurva target dan realisasi PNB (Penerimaan Negara Bukan Pajak) Pengurusan piutang negara oleh DJKN sebagai berikut:





Berdasarkan uraian latar belakang serta data pendukung yang telah dipaparkan, penulis memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian yang mengangkat variabel berupa fleksibilitas ruang kerja (*flexible working space*) dan keseimbangan kehidupan-pekerjaan (*work-life balance*) serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai DJKN dengan menjadikan *gender* (jenis kelamin) sebagai variabel moderasi. Penggunaan variabel-variabel ini sebagai objek penelitian dikarenakan masih adanya inkonsistensi pada simpulan riset sebelumnya. Perbedaan penelitian ini dengan riset sebelumnya terletak pada penggunaan secara bersamaan variabel *flexible working space* dan variabel *work-life balance* dalam melihat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh *gender* (jenis kelamin) sebagai variabel moderasi. Selain itu, unit analisis yang akan diteliti yaitu para pegawai di lingkungan Ditjen Kekayaan Negara (DJKN), Kementerian Keuangan yang telah mengimplementasikan kebijakan *Flexibility Working Space/FWS* sejak diterbitkannya KMK-223/KMK.01/2020 tentang Fleksibilitas Tempat Bekerja. Oleh karena itu, penulis mengangkat penelitian ini dengan memberi judul:

**“Pengaruh Implementasi *Flexible Working Space* dan *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai Ditjen Kekayaan Negara Kementerian Keuangan dengan *Gender* sebagai Variabel Moderasi”**

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini secara garis besar dilakukan untuk melihat:

- 1) Bagaimana pengaruh implementasi *flexible working space* terhadap kinerja pegawai DJKN, Kementerian Keuangan?
- 2) Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai DJKN, Kementerian Keuangan?
- 3) Bagaimana pengaruh implementasi *flexible working space* terhadap kinerja pegawai DJKN, Kementerian Keuangan dengan *gender* sebagai variabel moderasi?
- 4) Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai DJKN, Kementerian Keuangan dengan *gender* sebagai variabel moderasi?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun pada bagian sebelumnya, beberapa hal yang menjadi tujuan dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Mengetahui pengaruh implementasi *flexible working space* terhadap kinerja pegawai DJKN, Kementerian Keuangan.
- 2) Mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai DJKN, Kementerian Keuangan.
- 3) Mengetahui pengaruh implementasi *flexible working space* terhadap kinerja pegawai DJKN, Kementerian Keuangan dengan *gender* sebagai variabel moderasi.
- 4) Mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai DJKN, Kementerian Keuangan dengan *gender* sebagai variabel moderasi.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1) Bagi Akademisi:

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan informasi yang dapat dijadikan referensi penulisan ilmiah bagi para akademisi dalam mengembangkan penelitian selanjutnya, khususnya penelitian yang mengangkat variabel *flexible working space*, *work life balance* serta kinerja pegawai sebagai objek penelitian.

2) Bagi Organisasi/Instansi:

Penelitian ini diharapkan mampu memberi sumbangsih berupa masukan dan saran yang konstruktif bagi organisasi/institusi yang telah menerapkan kebijakan fleksibilitas tempat bekerja (*flexibility working space*) sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan berupa peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

#### **1.5. Ruang Lingkup Pembahasan**

Penelitian ini berfokus pada kajian mengenai pengaruh implementasi *flexible working space* dan *work life balance* terhadap kinerja pegawai dengan berfokus pada peran *gender* sebagai variabel *moderating* di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan.

#### **1.6. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan penelitian terdiri dari 5 (lima) bab dengan kerangka sebagai berikut:

- BAB I Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penelitian
- BAB II Merupakan bab tinjauan literatur yang terdiri dari pembahasan teori dalam penelitian, dalam hal ini mencakup teori tentang kinerja pegawai, teori tentang *flexible working space*, dan teori tentang *work life balance*. Selain itu, bab ini juga membahas tentang kajian penelitian terdahulu, kerangka konseptual dan juga hipotesis penelitian
- BAB III Merupakan bab yang membahas metode penelitian secara teknis seperti: jenis penelitian, objek penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, pengukuran variabel, definisi operasional variabel, analisis data dan uji hipotesis.
- BAB IV Merupakan bab pembahasan hasil penelitian secara komprehensif, dengan terlebih dahulu menjabarkan deskripsi responden, membahas pengujian data, serta hasil pengujian hipotesis berdasarkan analisis ilmiah terhadap output penelitian.
- BAB V Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran. Kesimpulan dan saran atas hasil penelitian dapat menjadi rekomendasi bagi pengambil kebijakan dan dapat digunakan bagi peneliti berikutnya yang mengangkat topik ini.