

TESIS

**PENGARUH KEBIJAKAN *WORK FROM HOME* DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BNI SBK MAKASSAR PERINTIS
PADA MASA PANDEMI COVID-19**

Tujuan penyusunan tesis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
pada Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

Asrida

NIM: A012201075

**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KEBIJAKAN WFH DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL PERANTARA
DI BNI SBK MAKASSAR PERINTIS PADA MASA PANDEMI COVID 19**

disusun dan diajukan oleh :

**ASRIDA
A012201075**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
23 FEBRUARI 2022 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping

Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si
Nip. 19581231 198601 1 008

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001

Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, SE. M.Si
Nip. 19600403 198609 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Asrida
Nim : A012201075
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Pengaruh Kebijakan Work From Home dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di BNI SBK Makassar Perintis pada Masa Pandemi Covid-19.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 25 Februari 2022

Yang Menyatakan,



Asrida

PRAKATA

Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala berkat rahmat dan hidayah_Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian tesis ini yang berjudul " Pengaruh Kebijakan WFH dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis pada Masa Pandemi Covid-19"

Tujuan dari penulisan proposal ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Magister Manajemen pada Program Studi Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin.

Di Dalam proses penulisan proposal penelitian ini, penulis mendapatkan bimbingan dari berbagai pihak sehingga penulis proposal penelitian ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada:

1. Keluarga besar saya yang telah memberikan yang terbaik berupa dukungan moril, materil dan do'a untuk penulis terutama selama menempuh pendidikan.
2. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A. selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Ibu Dr. Hj. Halilah, SE., M.Si., Ak., CA., CWM., CRP., CRA selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, dan Bapak Dr. H. Madris, SE., DPS., M.Si., CWM selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
5. Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si dan Bapak Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si sebagai tim penasihat, terima kasih atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.
6. Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM, Bapak Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si dan Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE.,M.Si sebagai tim penguji dan penilai demi kebaikan rancangan penelitian ini.

7. Kepada Angkatan 2020, khususnya kelas A malam dan kelas Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia atas Kerjasama serta senantiasa memberi semangat dan sumbangsih pikiran teman-teman di Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar kepada penulis selama membina ilmu, semoga kita semua senantiasa diberi kemudahan dalam menempuh pendidikan selanjutnya.
8. Kepada segenap teman-teman pegawai di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis yang telah banyak memberikan dukungan dan doa demi kelancaran penyusunan penelitian ini.

Tentunya masih banyak lagi pihak-pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala kebaikan, bantuan, dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa proposal penelitian ini masih jauh dari sempurna. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam proposal penelitian ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan proposal penelitian ini. Semoga bantuan dari semua pihak mendapat rahmat dan karunia-Nya. Semoga proposal penelitian ini bermanfaat dan bernilai ibadah bagi semua kalangan. Aamiin.

Kiranya apa yang penulis paparkan dalam proposal penelitian ini bisa bermanfaat bagi pembaca. Terima kasih.

Makassar, 2 Agustus 2021

Asrida

ABSTRAK

ASRIDA. Pengaruh Kebijakan WFH dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis pada Masa Pandemi Covid-19, (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Muh. Idrus Taba).

Penelitian ini bertujuan mengetahui secara langsung maupun tidak langsung pengaruh kebijakan *work from home* dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di PT BNI (Persero) Tbk. Unit SBK Makassar Perintis pada masa pandemic Covid-19.

Jumlah sampel adalah seluruh pegawai sebanyak 40 orang. Teknik analisis menggunakan Path analisis menggunakan program SmartPLS.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa: 1). variabel kebijakan WFH yang diterapkan oleh PT BNI (Persero) Tbk. Unit SBK Makassar Perintis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, 2) variabel disiplin kerja yang diterapkan oleh PT BNI (Persero) Tbk. Unit SBK Makassar Perintis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, 3) variabel kebijakan WFH yang diterapkan oleh PT BNI (Persero) Tbk. Unit SBK Makassar Perintis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, 4) variabel disiplin kerja yang diterapkan oleh PT BNI (Persero) Tbk. Unit SBK Makassar Perintis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, 5) variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, 6) variabel Kebijakan WFH berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel Kepuasan Kerja di PT BNI (Persero) Tbk. Unit SBK Makassar Perintis, dan 7) variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel kepuasan kerja di PT BNI (Persero) Tbk. Unit SBK Makassar Perintis.

Kata kunci: Kebijakan WFH, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai



ABSTRACT

ASRIDA. *The Effect of Work from Home Policy and Work Discipline on Employees' Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. BNI (Persero) Tbk., SBK Unit, Makassar Perintis During the Covid-19 Pandemic* (supervised by **Nurdin Brasit** and **Muh. Idrus Taba**)

The aim of this study is to determine either direct or indirect effect of work from home policy and work discipline on employees' performance through job satisfaction as an intervening variable at PT. BNI (Persero) Tbk., SBK Unit, Makassar Perintis during the Covid-19 pandemic.

The samples are all employees consisting of 40 people. The analysis technique used path analysis by means of SmartPLS program.

The results of the research show that (1) the variable of work from home (WFH) policy applied by PT. BNI (Persero) Tbk., SBK Unit, Makassar Perintis has no significant effect on employee' performance; (2) work discipline variable applied by PT. BNI (Persero) Tbk., SBK Unit, Makassar Perintis has a significant effect on employees' performance; (3) the variable of WFH policy applied by PT. BNI (Persero) Tbk., SBK Unit, Makassar Perintis has a significant effect on job satisfaction; (4) work discipline variable applied by PT. BNI (Persero) Tbk., Unit SBK Makassar Perintis has a significant effect on job satisfaction; (5) job satisfaction variable has a significant effect on employees' performance; (6) the variable of WFH policy has a positive and significant effect on employees' performance through job satisfaction, and (7) work discipline variable has a positive and significant effect on employees' performance through job satisfaction variable at PT. BNI (Persero) Tbk., SBK Unit, Makassar Perintis.

Keywords: WFH policy, work discipline, job satisfaction, employees' performance



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PRAKATA	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian	9
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 <i>Work From Home (WFH)</i>	12
a. Pengertian WFH	12
b. Indikator WFH	13
c. Manfaat, Kerugian dan Dampak WFH.....	15
d. Faktor Penentu dan Pendorong Kesuksesan WFH.....	16
e. Bekerja dari Rumah Saat Pandemi Covid-19.....	19
2.2 Disiplin Kerja	21
a. Pengertian Disiplin Kerja.....	21
b. Aspek-Aspek Disiplin Kerja	22
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja.....	23
d. Pentingnya Disiplin Kerja.....	27

2.3	Kepuasan Kerja	28
	a. Pengertian Kepuasan Kerja.....	28
	b. Indikator Kepuasan Kerja	29
	c. Sumber-Sumber Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja	31
	d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	33
2.4.	Kinerja Pegawai.....	37
	a. Pengertian Kinerja Pegawai	37
	b. Dimensi Kinerja Pegawai	38
	c. Indikator Kinerja Pegawai	39
2.5	Penelitian Terdahulu.....	42
BAB III	KERANGKA PEMIKIRAN.....	45
3.1	Kerangka Konseptual.....	45
3.2.	Hipotesis.....	45
BAB IV	METODE PENELITIAN	50
4.1	Rancangan Penelitian.....	50
4.2	Waktu dan Lokasi Penelitian.....	50
4.3	Populasi dan Sampel.....	51
4.4	Jenis dan Sumber Data.....	52
4.5	Metode Pengumpulan Data	53
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	53
4.7	Instrumen Penelitian	55
4.8	Teknik Analisis Data	56
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	61
5.1	Gambaran Umum PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor	

	Wilayah Makassar	61
5.1.1.	Sejarah Singkat PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	61
5.1.2.	Visi dan Misi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Makassar	62
5.1.3.	Budaya PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Makassar	62
5.1.4.	Penghargaan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Makassar	63
5.2	Gambaran Umum Responden	64
5.2.1.	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
5.2.2.	Distribusi Responden Berdasarkan Umur	65
5.2.3.	Distribusi Responden Berdasarkan Status Pernikahan	66
5.2.4.	Distribusi Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan	67
5.3	Analisis Variabel Penelitian	68
5.3.1.	Variabel Kebijakan WFH	68
5.3.2.	Variabel Disiplin Kerja.....	71
5.3.3.	Variabel Kepuasan Kerja	73
5.3.4.	Variabel Kinerja Pegawai	76
5.4	Hasil Penelitian	78
5.4.1.	Statistik Inferensial	78
5.4.2.	Hasil Uji Validitas Konvergen	80
5.4.3.	Hasil Uji Validitas Diskriminan	84
5.4.4	Hasil Uji Reliabilitas.....	85
5.5	Inner Model (Model Struktural).....	86
5.6	Pengujian Hipotesis.....	88
5.7	Pembahasan	95
5.7.1.	Pengaruh Kebijakan WFH terhadap Kinerja Pegawai.....	96
5.7.2.	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	99
5.7.3.	Kebijakan WFH terhadap Kepuasan Pegawai	101
5.7.4.	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	102

5.7.5.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	104
5.7.6.	Pengaruh Kebijakan WFH terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	105
5.7.7.	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	106
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		108
6.1	Kesimpulan	108
6.2	Saran	109
DAFTAR PUSTAKA		xiii
LAMPIRAN		xix

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Tren Peningkatan Laba Bersih PT. BNI (Persero) Tbk.....	5
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	42
Tabel 4.1. Sebaran Penelitian	51
Tabel 4.2. Definisi Operasional	54
Tabel 5.1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	64
Tabel 5.2. Distribusi Responden Berdasarkan Umur	65
Tabel 5.3. Distribusi Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	66
Tabel 5.4. Distribusi Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan	67
Tabel 5.5. Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Kebijakan WFH.....	68
Tabel 5.6. Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Disiplin Kerja	71
Tabel 5.7. Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Kepuasan Kerja.....	74
Tabel 5.8. Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Kinerja Pegawai.....	76
Tabel 5.9. Uji Validitas Konvergen.....	80
Tabel 5.10. Hasil Nilai Ave.....	83
Tabel 5.11. Hasil Nilai Ave dan Akar Kuadrat Ave.....	83
Tabel 5.12. Validitas Diskriminan.....	84
Tabel 5.13. Nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability.....	85
Tabel 5.14. Uji Koefisien Determinasi	86
Tabel 5.15. Uji Q ²	88
Tabel 5.16. Pengujian Hipotesis Antar Variabel.....	89
Tabel 5.17. Hipotesis Mediasi.....	92
Tabel 5.18. Hipotesis Mediasi.....	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kerangka Berpikir	45
Gambar 5.2. Diagram Inner Model.....	87
Gambar 5.3. Uji Sobel 1	93
Gambar 5.4. Uji Sobel 2.....	95

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas harus selalu dikelola dan ditekankan dalam operasional suatu bank, untuk dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Bank tersebut harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena sangat diperlukan agar karyawan memiliki sikap dan perilaku yang mampu memberikan pelayanan baik kepada nasabah. Setiap bank akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya dengan upaya meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi pergantian, dan meningkatkan kehadiran, mengurangi kecelakaan, mengurangi stres kerja dan mengurangi protes dari serikat pekerja. Jika karyawan merasa pekerjaan mereka menyenangkan dan menarik, mereka akan lebih bersedia memberikan upaya ekstra untuk bekerja demi kepentingan seluruh organisasi.

Namun saat ini dunia tengah dilanda fenomena penyebaran virus corona yang menuntut organisasi untuk berinovasi agar proses operasional dapat terus berjalan. Hampir semua organisasi di Indonesia menerapkan kebijakan bekerja dari rumah atau *Work From Home (WFH)* dengan tujuan meminimalisir penyebaran, terutama pada layanan organisasi. Langkah ini sejalan dengan kebijakan pemerintah dalam mengatasi kondisi darurat kesehatan masyarakat dalam menghadapi COVID-19.

Penerapan skema WFH sebenarnya bukan hal baru dalam dunia kerja dan perencanaan kota, bahkan telah dikenal sejak tahun 1970-an sebagai salah satu upaya mengatasi kemacetan lalu lintas dari perjalanan dari rumah ke kantor pulang-pergi

setiap hari. Konsep bekerja jarak jauh mulai mendapat perhatian banyak pihak pada akhir abad 20, menyertai kemunculan teknologi komunikasi dan komputer pribadi. Istilah *telecommuting* atau “*telework*” makin dikenal pada tahun 80-an ketika para pekerja diberi kesempatan untuk menyelesaikan tugas dari rumah dibandingkan dengan datang langsung ke kantor (Potter, 2003). Pada saat itu, penerapan pekerjaan secara *telecommuting* (bekerja jarak jauh) diberlakukan satu hari dalam seminggu.

Fleksibilitas, kepercayaan, keseimbangan hidup antara pekerjaan, sosial, dan kerugian yang harus diterima seperti kurangnya kepercayaan, biaya tambahan dan juga multitasking karyawan yang berbeda gender tentunya merupakan fenomena yang menarik untuk dikaji sehingga perkembangan konsep WFH menjadi lebih luas dan berkontribusi untuk meningkatkan produktivitas kerja sumber daya manusia dalam organisasi (Krasulja, Vasiljevic-Blagojevic & Radojevic, 2015).

Kementerian Keuangan menerbitkan Keputusan Kementerian Keuangan Nomor : 223/KMK.01/2020, tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*) di Lingkungan Kementerian Keuangan dan Surat Edaran Nomor : 22/MK.1/2020, tentang Sistem Kerja Kementerian Keuangan pada Masa Transisi dalam Tatanan Normal Baru (Pradipta, Pradnyana, & Raharjo, 2020). Surat edaran ini mengatur sistem kerja pada masa transisi dalam tatanan normal baru yang produktif dan aman dari COVID-19 yang meliputi panduan umum, panduan pelaksanaan *Work From Office* (WFO), panduan pelaksanaan *Flexible Working Space* (FWS) melalui mekanisme *Work From Home* (WFH), panduan presensi dan pelaporan tugas, panduan peningkatan keamanan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), panduan beribadah di tempat umum/kantor dan panduan lainnya.

Pergeseran metode kerja yang dimaksud adalah perubahan dalam organisasi dalam memberi tugas dan tanggung jawab kepada karyawan dengan ‘melarang’ karyawan bekerja di kantor dan berkumpul di ruangan, sehingga karyawan harus bekerja di rumah hal ini yang dinamakan dengan *Work From Home* (WFH) atau dalam kata lain bekerja dari rumah (Mustajab, Baharun, & Iltiqoyah, 2020). Larangan ini dimaksudkan bukan untuk ‘merusak’ kinerja melainkan untuk tujuan tertentu seperti mencegah penyebaran virus corona yang terjadi (Simarmata, 2020).

Penerapan kebijakan WFH kepada pegawai saat ini termasuk salah satu upaya penanganan dampak Covid-19 di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis. Seiring pelaksanaan WFH yang diterapkan pada masa pandemi Covid-19 muncul berbagai masalah yang salah satunya adalah apakah kinerja pegawai yang sudah ditetapkan dapat tercapai. Karena permasalahan kinerja pegawai dapat dilihat dari berbagai aspek seperti halnya pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya walaupun harus bekerja di rumah, bisakah dikerjakan sesuai Standar Kerja/*System Operational Procedure* (SOP), tepat waktu dan rasa tanggung jawab sebagai bentuk komitmen terhadap organisasi (Agustian & Aziz, 2020). Belum lagi masih ada anggapan kalau WFH sama dengan cuti, sehingga kinerjanya menjadi rendah karena waktu yang ada tidak dipergunakan sebagai mana mestinya.

Dilihat dari tren kinerja PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis, salah satunya adalah dari pertumbuhan kredit. Tercatat selama tahun 2020, secara BNI *wide*, BNI mampu menjaga pertumbuhan kredit di kuartal pertama 2020 namun kembali menurun bahkan hampir tidak tumbuh secara tahunan pada akhir kuartal ketiga tahun 2020. Dalam rangka menjaga stabilitas perusahaan, Bank BNI berusaha

untuk menjaga peningkatan laba itu sendiri. Direktur Keuangan BNI, mengatakan BNI terus beradaptasi di tengah pemulihan, dengan catatan kredit disalurkan 2020 sebesar Rp 586,2 triliun, naik 5,3% yoy (year on year). BNI menjadi salah satu bank yang aktif mendukung upaya-upaya pemerintah menekan dampak Pandemi Covid-19, mulai dari restrukturisasi kredit hingga program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN).

Pada tahun 2021, sepanjang periode Januari-September PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BBNI) membukukan laba bersih konsolidasi Rp 7,45 triliun (Emiten bank BUMN). Capaian tersebut melonjak 79,3% dibanding tahun sebelumnya yang hanya 4,31 triliun. Namun demikian, laba tersebut masih rendah dibandingkan dengan yang pernah dicapai sebelum terjadi pandemi Covid-19. Laba bersih BBNI pada periode Januari-September 2019 sebesar 11,97 triliun. Meningkatnya laba BBNI selain disebabkan karena menyusutnya beban bunga juga didorong oleh naiknya keuntungan dari penjualan aset keuangan sebesar 55% menjadi Rp 1,65 triliun sepanjang periode kuartal I-III 2021 dibanding periode yang sama tahun lalu. Kinerja keuangan lainnya, aset bank persero tersebut tumbuh Rp 28,1 triliun (3,15%) menjadi Rp 919,45 triliun sepanjang periode Januari-September 2021 dibanding posisi akhir 2020. Berikut tren peningkatan laba bersih PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BNI) secara *wide*:

Tabel 1.1. Tren Peningkatan Laba Bersih PT. BNI (Persero) Tbk

Tahun	Laba Tahun Berjalan (dalam Triliun Rupiah)
2015	9,14
2016	11,41
2017	13,77
2018	15,09
2019	15,51
2020	3,28

Sumber : Laporan Tahunan BNI

Kondisi kuartal 3 tahun 2021 sangat dinamis, terjadi lonjakan kasus positif Covid-19 yang memuncak pada bulan Juli 2021. Kondisi ini juga diikuti dengan pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) berdasarkan level, yaitu mulai level 1 sampai dengan level 4, tergantung pada kondisi masing – masing daerah. Kondisi tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi perbankan termasuk BNI, mempertimbangkan upaya pertumbuhan kinerja dan recovery dari tekanan atas dampak pandemi Covid -19. Melalui kesempatan ini, BNI turut mengapresiasi segala upaya pemerintah dan kekompakan seluruh elemen bangsa dalam menahan laju penyebaran Covid - 19, sehingga kini penyebaran virus dapat relatif terkendali dan aktivitas perekonomian mulai berangsur pulih. Pencapaian kinerja BNI pada Kuartal 3 tahun 2021 ini merupakan hasil positif dari upaya disiplin manajemen dan seluruh insan BNI yang senantiasa bersinergi untuk mempercepat transformasi digital dan juga menghadapi dampak negatif dari PPKM dalam rangka pengendalian pandemi Covid-19.

Dari sini kita dapat mengetahui permasalahan dan usaha dalam mencapai keberhasilan itu sendiri demi menjaga stabilitas organisasi. Bila kita meninjau dari

kedua sisi, segala permasalahan dan keberhasilan yang terjadi baik itu internal ataupun external, dapat dikatakan hal ini merupakan proses PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis itu sendiri dalam mengakomodir semuanya dengan sebaik mungkin, terlebih lagi banyaknya faktor-faktor yang memberikan hambatan dan mempengaruhi kinerja pada PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis.

Penerapan kebijakan WFH kepada pegawai saat ini termasuk salah satu upaya penanganan dampak Covid-19 di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis. Konsep WFH ini tentu harus diikuti oleh kesadaran disiplin kerja, bagi perusahaan akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas dan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan bagi karyawan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaan.

Fitrian et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap prestasi kerja. Hubungan yang positif dan signifikan menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja akan menyebabkan peningkatan prestasi kerja. Oleh karena itu, untuk meningkatkan prestasi kerja penting bagi pengambil kebijakan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, peneliti kali ini akan menilai pengaruh WFH beserta tingkat disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan menjawab bagaimana hal tersebut mempengaruhi kinerja pegawai dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variable mediasi.

Selain itu juga terdapat *gap* dari beberapa penelitian yang menunjukkan pengaruh WFH terhadap kinerja pegawai. Sriyaningsih, Martini dan Said (2021) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari *work from home*

terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian dari Kitagawa, et al. (2021) dalam penelitiannya menunjukkan WFH menyebabkan penurunan produktivitas dikarenakan buruknya komunikasi antara pekerja dengan klien dan manajemen WFH yang kurang. Selain itu, YouGov & USA Today (Schrotenboer, 2020), juga menyatakan hasil temuannya bahwa bekerja dari rumah justru dapat menurunkan produktivitas pekerja sebesar 25 %. Berbeda dengan penelitian sebelumnya (Susilo, 2020, Fitriani, Hidayati, dan Maria, 2021) yang menunjukkan bahwa WFH meningkatkan kenyamanan, kepuasan dan motivasi pegawai yang kemudian meningkatkan kinerja pegawai.

Dari penelitian terdahulu memperlihatkan ada perbedaan hasil saat bekerja dari rumah dimasa pandemi Covid-19, hal ini menjadi tantangan bagi peneliti untuk memperlihatkan bagaimana penerapan kebijakan WFH yang diikuti dengan disiplin kerja oleh pegawai di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis. Inilah yang membuat peneliti tertarik untuk mengangkat judul “Pengaruh Kebijakan *Work From Home* dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di BNI SBK Makassar Perintis pada Masa Pandemi Covid-19”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kebijakan WFH terhadap kinerja pegawai di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis pada masa pandemi Covid-19?
2. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis pada masa pandemi Covid-19?
3. Apakah terdapat pengaruh kebijakan WFH terhadap kepuasan kerja di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis pada masa pandemi Covid-19?
4. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis pada masa pandemi Covid-19?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis pada masa pandemi Covid-19?
6. Apakah kebijakan WFH secara langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis pada masa pandemi Covid-19?
7. Apakah disiplin kerja secara langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis pada masa pandemi Covid-19?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh kebijakan WFH terhadap kinerja pegawai di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis pada masa pandemi Covid-19.

2. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis pada masa pandemi Covid-19.
3. Untuk menganalisis pengaruh kebijakan WFH terhadap kepuasan kerja di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis pada masa pandemi Covid-19.
4. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis pada masa pandemi Covid-19.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis pada masa pandemi Covid-19.
6. Untuk menganalisis WFH secara langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis pada masa pandemi Covid-19.
7. Untuk menganalisis kerja secara langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja di PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis pada masa pandemi Covid-19.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, peneliti berharap penelitian ini akan memberi manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat memberikan kontribusi terhadap pemahaman akan *Work From Home*, disiplin kerja, kepuasan kerja serta keterkaitannya dengan kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk khususnya Unit Sentra Bisnis Komersial (SBK) Makassar sebagai bahan masukan menyusun dan mengukur efektivitas kebijakan WFH dan disiplin kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai selama pandemi.
- b. Bagi pemerintah dan perusahaan untuk mempromosikan atau mempertahankan kebijakan WFH atau mencari alternative lain dalam meningkatkan kinerja pegawai selama pandemi.
- c. Bagi Universitas dimana hasil penelitian dapat dijadikan bahan kajian dalam membandingkan penelitian yang akan dilakukan serta dapat menambah sumber-sumber kepustakaan.
- d. Bagi pembaca merupakan bahan informasi tentang pengaruh kebijakan WFH dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja.
- e. Bagi peneliti sebagai bahan pembandingan antara teori yang didapat di bangku kuliah dan fakta di lapangan.

E. Ruang Lingkup Penelitian

1. Penelitian ini dilakukan pada seluruh pegawai PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis.

2. Penelitian ini hanya berfokus pada pengaruh kebijakan WFH dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dimana kepuasan kerja sebagai variable mediasi pada PT. BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis.
3. Penelitian ini berisikan tentang keterkaitan antara tiga variable yaitu variable *independen*, variable *dependen* dan varibel mediasi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Work From Home*

1. Pengertian *Work From Home*

Work From Home adalah suatu istilah bekerja dari jarak jauh, lebih tepatnya bekerja dari rumah. Jadi pekerja tidak perlu datang ke kantor tatap muka dengan para pekerja lainnya. *Work From Home* ini sudah tidak asing bagi para pekerja *freelancer*, namun mereka lebih sering menyebutnya dengan kerja remote atau *remote working*. *Work From Home* dan *remote working* sebenarnya tidak ada bedanya hanya istilah saja, yang membedakan hanyalah peraturan perusahaan mereka bekerja. Ada yang menerapkan *working hours* normal 8 pagi sampai 4 sore atau jam kerja bebas asal pekerjaan beres dan komunikasi selalu *fast respon*.

Menurut Crosbie & Moore (2004), bekerja dari rumah berarti pekerjaan berbayar yang dilakukan terutama dari rumah (minimal 20 jam per minggu). Bekerja dari rumah akan memberikan waktu yang fleksibel bagi pekerja untuk memberikan keseimbangan hidup bagi karyawan.

Sedangkan menurut Mungkasa (2020), Skema *Work From Home* merupakan bagian dari konsep bekerja jarak jauh (*telecommuting*) yang sebenarnya bukan hal baru dalam dunia kerja dan perencanaan kota, bahkan telah dikenal sejak tahun 1970-an sebagai salah satu upaya mengatasi

kemacetan lalu lintas dari perjalanan rumah ke kantor pulang pergi setiap hari.

Work From Home (WFH) atau bekerja dari rumah bukan merupakan istilah baru dalam dunia pekerjaan, menurut Huuhtanen (1997) WFH merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja yang mana secara khusus atau hanya dalam waktu tertentu, melakukan pekerjaannya yang jauh dari kantor atau menggunakan media telekomunikasi sebagai media kerja. Sedangkan menurut Konradt, Schmook, dan Malecke (2000) menyatakan bahwa WFH merupakan cara bekerja yang diinisiasi oleh organisasi yang dilakukan seluruhnya atau sebagian di luar kantor konvensional dengan adanya bantuan media telekomunikasi.

Istilah *Work From Home* sudah tidak asing lagi bagi sebagian orang. Para *freelancer*, karyawan *startup*, dan perusahaan besar lain selama ini banyak yang sudah melakukan *remote working* atau bekerja dari mana saja. Namun, *remote working* atau dalam penelitian ini *Work From Home* ditengah-tengah pandemi *COVID-19* tentu akan memberikan perubahan suasana bekerja bagi para pegawai. Penerapan bekerja dari rumah membuat para karyawan harus menggunakan bantuan aplikasi baik *ZOOM*, *WhatsApp*, *Google Scholar* dan lain sebagainya.

2. Indikator *Work From Home (WFH)*

Dalam pelaksanaan pola kerja *Work From Home* tentu terdapat beberapa indikator, seperti apa yang dikemukakan oleh Timbal dan Mustabat dalam

Farrel Kathleen (2017), terdapat indikator dari pelaksanaan *Work From Home* yakni :

- (1) Lingkungan kerja fleksibel, berartikan bahwa seorang karyawan berkesempatan untuk memiliki lingkungan kerja yang fleksibel yang berisikan tentang bagaimana, kapan dan dimana karyawan tersebut terlibat dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- (2) Gangguan stress, berartikan bahwa adanya keterbatasan akan kemampuan seseorang untuk melakukan beban yang terlalu besar biasanya diakibatkan adanya tumpang tindih antara masalah hidup dan gangguan sehari-hari.
- (3) Kedekatan dengan keluarga, berartikan adanya peranan keluarga yang penting bagi karyawan untuk mendukung segala aktifitas dalam bekerja.
- (4) Waktu perjalanan, berartikan adanya kebutuhan akan waktu untuk mencapai jarak tertentu
- (5) Kesehatan dan keseimbangan, berartikan perlu adanya focus akan kesehatan yang akan dialami oleh karyawan yang bekerja dari rumah
- (6) Kreativitas dan produktivitas tinggi, berartikan adanya ide ide baru yang dikembangkan untuk memecahkan suatu masalah dalam pekerjaan
- (7) Pemisahan pekerjaan rumah dan kantor, berartikan adanya kemampuan untuk memisahkan hal yang bersifat keluarga dan juga pekerjaan

3. Manfaat, Kerugian dan Dampak *WFH*

Secara singkat, manfaat bagi pekerja adalah (1) keseimbangan antara bekerja dan kehidupan keluarga; (2) mengurangi waktu perjalanan ke kantor dan penghematan bahan bakar; (3) dapat mengendalikan jadwal kerja dan suasana kerja; (4) dapat memilih bekerja ketika suasana hati sedang baik. Sementara manfaat bagi pemberi kerja adalah (1) mendorong semangat bekerja; (2) mengurangi kemalasan dan ketidakhadiran; (3) mengurangi pergantian pekerja; (4) memperkuat citra perusahaan sebagai tempat bekerja yang ramah keluarga.

Beragam manfaat yang diperoleh dari bekerja jarak jauh namun bukannya tanpa kendala dan masalah. Bagi pekerja beberapa masalah diantaranya adalah (1) pekerja yang terbiasa dengan suasana kantor konvensional menjadi kesulitan dalam berkoordinasi dengan rekan kerja. Dibutuhkan penjadwalan kerja yang lebih rapi bahkan mungkin perlu ditetapkan waktu tetap untuk berkumpul di kantor; (2) tidak terlihat batasan jelas antara kantor dan rumah, bahkan cenderung waktu kerja menjadi tanpa batasan; (3) pekerja jarak jauh cenderung terlihat seperti pengangguran dan berdampak pada hubungan dengan tetangga dan keluarga. Keluarga dan tetangga mungkin menjadi marah ketika pekerja jarak jauh tidak ikut serta dalam pekerjaan rumah tangga dan lingkungan walaupun kenyataannya berada di rumah.

Sementara bagi pimpinan perusahaan/organisasi, beberapa kendala yang mungkin timbul diantaranya adalah (1) beberapa pimpinan

mengalami kesulitan menyesuaikan diri terutama bagi pimpinan yang cenderung kurang percaya kepada bawahan; (2) pada pekerjaan yang membutuhkan intensitas kerjasama kelompok yang tinggi, dibutuhkan pengaturan jadwal pertemuan yang akan merepotkan; (3) jenis pekerjaan yang membutuhkan bertemu langsung dengan pelanggan hanya memungkinkan bekerja leluasa secara terbatas, tidak mungkin sepanjang waktu berada jauh dari kantor. Sementara ketika hanya sebagian pekerja yang bisa bekerja jarak jauh maka ini akan menimbulkan rasa ketidakadilan diantara pekerja. (4) beberapa pekerja tidak dapat bekerja tanpa pengawasan.

4. Faktor Penentu dan Pendorong Kesuksesan

Keberlangsungan bekerja dari rumah banyak tergantung pada berbagai faktor penentu dan pendorong. Beberapa hasil penelitian menunjukkan kesimpulan yang mirip bahkan sama. Sepertinya penelitian Higa dan Wijayanayake (1998) di Jepang dapat mewakili kesimpulan berbagai penelitian yang ada, khususnya terkait kota metropolitan, yang menunjukkan bahwa faktor penentu keberhasilan terhadap diterapkannya skema bekerja dari rumah adalah:

- (1) Waktu perjalanan. Lamanya waktu perjalanan mendorong perusahaan mendirikan kantor satelit bagi para pekerjanya.
- (2) Harga rumah. Harga rumah di pusat kota sangat mahal dibanding pinggiran kota, sehingga perusahaan lebih memilih menyiapkan kantor satelit bagi pekerja.

- (3) Jenis pekerjaan. Jenis pekerjaan seperti pemasaran dan penyelidikan selalu bekerja berpindah-pindah tanpa melihat ukuran perusahaan.
- (4) Ukuran perusahaan. Bagi perusahaan kecil menyiapkan kantor satelit jauh lebih mahal sehingga lebih memilih skema bekerja di rumah.
- (5) Budaya organisasi. Budaya bekerja dalam kelompok dan selalu bertatap muka termasuk kebiasaan berkumpul di luar jam kantor menjadi penghalang bekerja dari rumah, dan sebagai alternatifnya adalah bekerja di kantor satelit.
- (6) Ukuran rumah. Rumah di Jepang relatif kecil, dan sulit menyediakan ruang khusus untuk bekerja. Bekerja di rumah menjadi sulit diterapkan.

Selain faktor penentu, perkembangan konsep bekerja dari rumah pada beberapa negara maju ditunjang oleh beberapa faktor, yaitu:

- (1) Dukungan penuh pemerintah terutama dalam bentuk perbaikan regulasi.
- (2) Tersedianya kajian awal yang dilanjutkan dengan uji coba dalam skala kecil.
- (3) Pembentukan forum kolaborasi beranggotakan para pemangku kepentingan terkait, baik pemerintah maupun non pemerintah, untuk menyelenggarakan forum pertemuan berkala dalam rangka pelaksanaan Rencana Aksi Nasional.

- (4) Pengembangan Rencana Aksi Nasional yang menggambarkan visi, misi, kebijakan dan strategi, peta jalan dan rencana aksi.
- (5) Pengembangan Rencana Aksi Nasional yang menggambarkan visi, misi, kebijakan dan strategi, peta jalan dan rencana aksi.
- (6) Pemilihan tipe pekerja yang cocok.
- (7) Penetapan standar kinerja dengan mengacu pada kesuksesan atau praktik unggulan (best practices) negara lain.
- (8) Pemberian insentif atau pemotongan pajak pada perusahaan yang mendorong implementasi bekerja jarak jauh di lingkungan kerjanya.
- (9) Komitmen penuh dari perusahaan/institusi/organisasi diantaranya berupa penyediaan perangkat keras di rumah (Budhiekusuma, Hadi dan Winarno, 2017).

Sementara Overmyer (2011) menyimpulkan dari hasil penelitiannya terhadap penerapan bekerja jarak jauh pada 4 (empat) institusi pemerintah di Amerika Serikat bahwa kunci kesuksesan berdasar pada (1) komitmen pimpinan teras; (2) kesamaan pandangan diantara para pimpinan; (3) penyusunan kebijakan yang mewadahi harapan, peran dan tanggungjawab para pihak, serta misi organisasi; (4) pelatihan pimpinan dan pegawai; (5) pemetaan kelayakan pegawai; (6) inisiatif internal menyikapi perubahan; (7) pengelolaan kinerja yang dapat terukur, mudah dipahami, dapat dicapai, dan mendukung tujuan institusi; (8) komunikasi antara

atasan, pegawai dan tim kerja tetap sama mudahnya seperti ketika bekerja di kantor; (9) pendokumentasian perjanjian, dan panduan yang mudah dijangkau; (10) perlindungan terhadap keamanan data dan informasi; (11) memperkecil biaya; (12) kemudahan proses pendaftaran;

5. Bekerja dari Rumah Saat Pandemi Covid-19

Di Indonesia sendiri tidak terdapat data yang pasti tentang bekerja jarak jauh. Namun, sejak awal tahun 2020 Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas telah mencanangkan uji coba bekerja jarak jauh dengan nama Flexi Work. Sampai saat ini belum terdapat laporan pelaksanaan uji coba tersebut, sehingga evaluasi terhadap uji coba tersebut belum dapat dilakukan. Walaupun demikian, pelaksanaan flexi work Bappenas berjalan lancar, dan hadirnya pandemi Covid-19 menjadi momentum pengarusutamaan hasil uji coba bekerja jarak jauh di Bappenas.

Penerapan bekerja dari rumah sebagian besar bersifat sukarela sesuai kebutuhan. Namun, keberadaan pandemik Covid-19 menjadikan bekerja dari rumah adalah keharusan. Tentu saja terdapat perbedaan besar. Beberapa organisasi/perusahaan memang sudah siap melaksanakan bahkan telah melaksanakan skema bekerja dari rumah baik sebagian maupun seluruh pegawai. Sementara bagi organisasi/perusahaan yang tidak siap, penerapan bekerja dari rumah cukup merepotkan pada

awalnya, walaupun dengan berjalannya waktu sedikit demi sedikit para pegawai dapat menyesuaikan diri.

Hasil penelitian juga menunjukkan para responden melaporkan produktivitas meningkat karena keleluasaan waktu dan berkurangnya gangguan. Sementara kekhawatiran bahwa tanpa pengawasan yang memadai dapat menurunkan produktivitas ternyata tidak terbukti. Pesan yang tertangkap dari hasil survei Okta adalah pegawai menginginkan keleluasaan (fleksibilitas) dalam memilih waktu bekerja dari rumah sesuai dengan kebutuhan (Leprince-Ringuet, 2020)

Sebuah penelitian lain oleh perusahaan riset Valoir, yang dipublikasikan pada Mei 2020, menunjukkan bahwa sekitar 40 persen pegawai yang bekerja dari rumah pada era pandemi menginginkan bekerja penuh dari rumah. Hasil penting lainnya adalah:

- (1) Produktivitas berkurang sangat kecil, hanya berkisar 1 sampai 3 persen. Keberadaan anak kecil di rumah hanya mengurangi produktivitas sekitar 2 persen, dan ternyata bekerja sendiri di rumah tanpa keluarga bahkan mengurangi produktivitas lebih besar sekitar 3 persen.
- (2) Waktu kerja harian rata-rata sekitar lebih dari 9 jam, dimulai dari jam 8 pagi sampai jam 6 sore. Ternyata waktu kerja dari rumah relatif sama dengan waktu kerja kantor dan hanya sekitar 10 persen yang bekerja di luar jadwal normal.

- (3) Gangguan utama adalah media sosial. Sekitar sepertiga responden melaporkan menghabiskan waktunya hampir dua jam sehari membaca informasi dari media sosial.
- (4) Pegawai memperoleh dukungan penuh dari kantor. Sekitar 75 persen responden menyatakan memperoleh dukungan penuh dari kantor dan hanya sekitar 5 persen yang menyatakan sebaliknya.
- (5) Kekhawatiran utama adalah keberlangsungan pekerjaan. Hal ini disampaikan oleh sepertiga dari responden yang mengkhawatirkan kelangsungan hidup perusahaan maupun pekerjaan (Afshar, 2020).

2. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Kata disiplin itu sendiri berasal dari bahasa latin “discipline” yang berarti “latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat”. Menurut Hasibuan (2016), Disiplin kerja diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok, atau masyarakat, yang berupa ketaatan (obedience) terhadap peraturan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Supriyadi (2003) definisi kerja adalah beban, kewajiban, sumber penghasilan, kesenangan, gengsi, aktualisasi diri, dan

lain lain. Pendapat lain dari Brown (dalam Anoraga, 1998) mengatakan bahwa kerja merupakan penggunaan proses mental dan fisik dalam mencapai beberapa tujuan yang produktif.

Menurut Rivai (2005), disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Pada hakikatnya, pendisiplinan merupakan tindakan yang dilakukan karyawan dengan sikap tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, menekankan timbulnya masalah sekecil mungkin, dan mencegah berkembangnya kesalahan yang mungkin terjadi.

2. Aspek-Aspek Disiplin Kerja

Ukuran disiplin kerja bagi karyawan menurut Rivai (2005) memiliki beberapa aspek yaitu:

- (1) Kehadiran, hal ini mencakup kedatangan karyawan untuk bekerja, ketepatan waktu karyawan datang ketempat kerja setiap harinya, dan durasi kerja penuh sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

- (2) Ketaatan pada peraturan kerja, hal ini mengenai pemahaman karyawan terhadap peraturan kerja serta mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
- (3) Ketaatan pada standar kerja, hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan yang diamanahkan kepadanya, dan karyawan yang bekerja sesuai dengan fungsi serta tugasnya.
- (4) Tingkat kewaspadaan tinggi, karyawan yang memiliki tingkat kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
- (5) Bekerja etis, yaitu menunjukkan sikap dan perilaku yang baik dalam bekerja, kesopanan dan kejujuran karyawan serta saling menghargai antar sesama karyawan.

Beberapa aspek yang dijabarkan di atas, maka peneliti memilih untuk menggunakan aspek-aspek menurut Rivai (2005), sebagai acuan yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja pada pegawai di BNI (Persero) Tbk Unit SBK Makassar Perintis. Rivai (2005), menyebutkan lima aspek yaitu kehadiran, ketaatan pada peraturan kerja, ketaatan pada standar kerja, tingkat kewaspadaan tinggi, dan bekerja etis. Aspek dalam Rivai (2005) lebih sesuai dengan kondisi penelitian dan sesuai dengan aturan yang berlaku di tempat penelitian.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Pada dasarnya kedisiplinan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Hasibuan (2016) yaitu:

(1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan. Tetapi jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau pekerjaannya itu jauh dibawah kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan akan rendah. Di sini letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

(2) Kepemimpinan

Dalam menentukan disiplin kerja karyawan maka pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang berdisiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh para bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan agar pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik, supaya para bawahan pun berdisiplin baik.

(3) Insentif (Tunjangan Dan Kesejahteraan)

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut memengaruhi kedisiplinan karyawan, karena akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Perusahaan harus memberikan balas jasa yang sesuai. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang di terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuannya beserta keluarganya. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik jika selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

(4) Keadilan

Keadilan mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Pimpinan atau manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya, karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

(5) Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat harus dijadikan suatu tindakan yang nyata dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan, karena dengan pengawasan ini, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi bawahan. Hal ini

berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerjanya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya. Menurut Handoko (2012) menyatakan bahwa pengawasan merupakan proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan perusahaan dan manajemen dapat tercapai. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Nurrahman (2014) yaitu pengawasan melekat berkorelasi dengan disiplin kerja pegawai.

(6) Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Karena dengan adanya sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku yang indisipliner karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan.

(7) Ketegasan

Pemimpin harus berani tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya. Tetapi bila seorang pimpinan kurang tegas atau

tidak menghukum karyawan yang indisipliner, maka sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan tersebut akan semakin meningkat

(8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan itu baik bersifat vertikal maupun horizontal yang hendaknya horizontal. Pimpinan atau manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal. Jika tercipta human relationship yang serasi, maka terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

Peneliti memilih faktor yang dipaparkan oleh Hasibuan (2016), yaitu tujuan dan kemampuan, kepemimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, dan ketegasan, serta hubungan kemanusiaan. Hal ini dikarenakan teori tersebut di atas lebih sesuai dengan variable yang peneliti gunakan.

4. Pentingnya Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2006), disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu

berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik.

Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektifitas kerja karyawan akan meningkat. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya perusahaan sulit mencapai tujuannya, jika karyawan tidak mematuhi peraturan-peraturan perusahaan tersebut. Kedisiplinan perusahaan dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan menaati peraturan-peraturan yang ada.

3. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Kaswan (2017) kepuasan kerja merupakan pendorong hasil karyawan maupun organisasi karena kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya memberikan hal yang dinilai penting. Lebih lanjut, Kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif maupun emosi negatif yang berasal dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja karyawan.

As'ad (2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai penilaian karyawan terhadap pekerjaan atau seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Karyawan akan menilai perbedaan apa yang diharapkan dari pekerjaannya dengan apa yang diberikan organisasi

kepadanya 13 yaitu perasaan bahagia dengan komponen-komponen tertentu dari pekerjaan, penyelia (pengawas), maupun lingkungan pekerjaan menyeluruh.

Kepuasan kerja merupakan cara karyawan merasakan pekerjaannya dengan generalisasi sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam. Sikap karyawan terhadap pekerjaan mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan (Wexley & Yukl, 2003)

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan puas atau menyenangkan individu terhadap pekerjaan yang merupakan hasil penilaian bersifat subjektif terhadap aspek-aspek pekerjaan yang meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji yang diterima, kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir, kualitas supervise serta hubungan dengan sesama pegawai.

2. Indikator Kepuasan Kerja

Seperti disebutkan di atas bahwa pengertian kepuasan kerja merupakan bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang ditunjukkan dengan moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurut Hasibuan (2001) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sekaligus sebagai indikator yang digunakan adalah:

(1) Balas jasa yang adil dan layak

- (2) Penempatan yang sesuai
- (3) Berat ringannya pekerjaannya
- (4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- (5) Peralatan yang menunjang
- (6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- (7) Sifat kebosanan kerja

Menurut Afandi (2018), indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- (1) Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

- (2) Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

- (3) Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

- (4) Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

- (5) Rekan kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

3. Sumber-Sumber Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja

Herzberg (1959) memisahkan secara tajam antara sumber kepuasan kerja dan sumber ketidakpuasan kerja. Sumber-sumber kepuasan kerja disebut *satisfiers* yang mengarahkan kepada semangat kerja dan motivasi kerja seseorang. Sumber-sumber ketidakpuasan kerja disebut *dissatisfiers* yang mengarahkan kepada penegakan terhadap lingkungan kerja yang kurang menguntungkan pemenuhan kebutuhan dasar seseorang, mencegah munculnya ketidakpuasan kerja.

Mangkunegara (2006) menyebut, sumber-sumber kepuasan kerja sebagai faktor pemotivasian *motivation factors* atau *satisfiers, motivators, job content, intrinsic factors* yang meliputi dorongan untuk berprestasi, kesempatan mendapat pekerjaan pengakuan, pekerjaan yang menarik, pekerjaan yang memerlukan tanggung jawab yang besar penuh tantangan kesempatan untuk dipromosikan dan kemajuan-kemajuan dalam kepangkatannya. Jika faktor-faktor tersebut terpenuhi, maka seseorang akan mendapat kepuasan, namun jika faktor tersebut tidak terpenuhi, maka seseorang tidak selalu merasakan adanya ketidakpuasan. Sumber-sumber ketidakpuasan kerja disebut faktor pemeliharaan *maintenance factors* atau disebut pula *dissatisfiers, hygiene factors, job contexts, extrinsic factors*, yang meliputi kebijakan administrasi; kualitas supervisi teknis, hubungan dengan

pengawas, hubungan antar pribadi dengan rekan sejawat, gajikesejahteraan, keamanan kerja, kondisi kerja dan kedudukan. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhinya faktor ini, karyawan tidak akan puas. Jika besaran faktor ini memadai dalam memenuhi kebutuhan tersebut, maka karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Yasin (2002), hakekatnya adalah faktor-faktor kondisi dan karakteristik pekerjaan itu sendiri yang berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya, sedangkan sumber- sumber ketidakpuasan kerja hakekatnya adalah faktor-faktor situasi di luar pekerjaannya yang berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang terhadap pekerjaan itu. Faktor-faktor tersebut disebut dissatisfiers atau hygiene factors, yang terdiri dari gajikesejahteraan, supervisi teknis, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, kebijakan administrasi, peluang untuk tumbuh, keamanan kerja, efek kerja terhadap kehidupan pribadi dan status.

Berdasarkan beberapa teori, konsep dan pendapat tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang adalah sebagai berikut:

- a. Faktor psikologis yaitu keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan tersebut adalah muliaminat terhadap pekerjaan, ketentraman dalam bekerja, sikap senang terhadap pekerjaan, dan perilaku yang mendukung organisasi.

- b. Faktor sosial yaitu hubungan dengan sesama teman dan atasan, mutu pengawasan, keterlibatan dalam mengambil keputusan.
- c. Faktor fisik, yaitu jenis pekerjaan, pengaturan jam kerja, keadaan lingkungan kerja, kelengkapan peralatan kerja, kondisi kesehatan pegawainya struktur organisasi
- d. Faktor finansial, yaitu gaji, tunjangan jabatan, insentif berkenaan tugas lain, kesempatan promosi, kenaikan pangkat, penghargaan dan pengakuan, peluang meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.

Berdasarkan beberapa teori dan konsep tersebut di atas, maka dapat diasumsikan bahwa teori Herzberg paling tepat bila diterapkan sebagai acuan dalam penelitian. Kepuasan kerja seseorang akan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari sumber kepuasan kerja, yaitu faktor-faktor kondisi dalam pekerjaan *intrinsic job conditions* dan faktor-faktor yang berasal dari sumber ketidakpuasan kerja, yaitu faktor-faktor kondisi di luar pekerjaan *extrinsic job conditions*. Kepuasan kerja dalam penelitian ini dipengaruhi faktor-faktor gaji kesejahteraan, hubungan antar pribadi rekan kerja, mutu supervisi, karakteristik pekerjaan, dan peluang untuk berkembang promosi. Faktor-faktor lain selain faktor-faktor tersebut yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dianggap konstan karena secara empiris menunjukkan gejala yang tidak begitu tampak dan kurang memberi perhatian.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2002), yaitu :

(1) Faktor Karyawan

Faktor karyawan merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri yaitu meliputi kecerdasan (IQ), umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, sikap kerja, dan kecakapan khusus. Menurut Stoltz (2004) hidup ini bisa diibaratkan seperti mendaki gunung untuk mencapai kepuasan melalui usaha yang tidak kenal lelah. Usaha tersebut dapat melalui kecakapan khusus yaitu salah satunya dengan adanya *adversity quotient* (AQ) dalam diri karyawan sehingga dapat mengubah hambatan menjadi peluang karena kecakapan atau kecerdasan ini merupakan penentu seberapa jauh individu mampu bertahan dalam menghadapi dan mengatasi kesulitan.

(2) Faktor Pekerjaan

Faktor pekerjaan merupakan faktor yang berasal dari pekerjaan karyawan yaitu meliputi jenis pekerjaan yang di kerjakan oleh karyawan, struktur organisasi dalam sebuah organisasi, pangkat atau golongan yang dimiliki karyawan, kedudukan sebagai kekuasaan yang diduduki oleh karyawan, mutu pengawasan dengan seberapa besar karyawan terpuaskan atas dukungan serta bantuan yang diberikan pengawas, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi

sosial, dan hubungan kerja antara karyawan dengan atasan maupun dengan perusahaannya.

Sedangkan menurut pendapat Gilmer (1966) dalam bukunya Moch. As'ad (2004) tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

(1) Kesempatan untuk Maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.

(2) Keamanan Kerja

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.

(3) Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang di perolehnya.

(4) Manajemen Kerja

Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.

(5) Kondisi Kerja

Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir.

(6) Pengawasan (Supervisi)

Bagi Karyawan, Supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.

(7) Faktor Intrinsik dari Pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

(8) Komunikasi

Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.

(9) Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

(10) Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

4. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Simamora (2013) kinerja adalah tingkat dimana karyawan mencapai persyaratan pekerjaan. Kinerja individu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusi (Nasution, 2010). Organisasi harus percaya bahwa untuk mencapai keunggulannya, perlu mengusahakan kinerja individu yang setinggi-tingginya. Pada dasarnya kinerja individu akan mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Sunyoto (2012) kinerja adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dalam Sutrisno (2010) dinyatakan bahwa, kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari seorang karyawan. Kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang dalam tujuan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun

perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

b. Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja atau kriteria kinerja adalah berbagai elemen dalam pekerjaan yang dianggap memiliki andil dalam keberhasilan pelaksanaan pekerjaan tersebut secara keseluruhan. Dengan mengetahui dimensi-dimensi kinerja dari suatu pekerjaan, kita bisa mengembangkan standar-standar untuk mempermudah proses penilaian kinerja.

Menurut Bangun (2012) berbagai dimensi atau kriteria kinerja yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja adalah:

(1) Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

(2) Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang

dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

(3) Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu pada suatu bagian akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

(4) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

(5) Kemampuan Kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Dalam menetapkan indikator kinerja, harus dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil atau outcomes yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja ini digunakan untuk menyajikan bahwa kinerja hari demi hari karyawan membuat kemajuan menuju tujuan dan sasaran dalam rencana strategis. Menurut Edwin Flippo dalam Sunyoto (2012) indikator kinerja karyawan, yaitu :

a. Mutu kerja

Mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomi. Berkaitan dengan ketepatan waktu, keterampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.

b. Kualitas kerja

Berkaitan dengan pemberian tugas-tugas tambahan yang diberikan atasan kepada bawahannya, prestasi kerja karyawan dan pencapaian target.

c. Ketangguhan

Berkaitan dengan tingkat kehadiran, ketaatan, pemberian waktu libur dan jadwal keterlambatan hadir di tempat kerja.

d. Sikap

Merupakan sikap yang ada pada karyawan yang menunjukkan seberapa jauh sikap tanggung jawab mereka terhadap sesama teman,

dengan atasan dan seberapa jauh tingkat kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini juga berkaitan dengan cara karyawan bekerja sama dalam kelompok dan inisiatif karyawan dalam bekerja.

Sedangkan menurut Dessler (2006) menyatakan beberapa indikator utama dalam penilaian kinerja, adalah:

(1) Kualitas pekerjaan

Kecermatan, ketuntasan, dan dapat diterimanya kerja yang telah dilakukan.

(2) Produktivitas

Mutu dan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.

(3) Pengetahuan mengenai pekerjaan

Keterampilan/ keahlian dan informasi praktis, dan teknis yang digunakan pada pekerjaan.

(4) Kehandalan

Sejauh mana seorang pegawai dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan tindak lanjut.

(5) Ketersediaan

Sejauh mana seorang pegawai tepat pada waktunya, dan catatan kehadiran secara keseluruhan.

(6) Ketidaktergantungan

Sejauh mana kerja yang dijalankan dengan sedikit atau tanpa supervise.

5. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
1.	Donny Susilo (2020)	<i>Revealing the Effect of Work-From-Home on Job Performance during the Covid-19 Crisis: Empirical Evidence from Indonesia</i>	WFH meningkatkan kenyamanan, kepuasan dan motivasi pegawai yang kemudian meningkatkan kinerja pegawai	Persamaan : Fenomena Covid-19, variabel WFH, kepuasan dan kinerja. Perbedaan : Variabel independent WFH dan disiplin kerja.
2.	Zhikry Fitriani, Tetra Hidayati and Siti Maria (2021)	<i>The Effects of Work From Home and Job Characteristics on Performance in a Indonesia Regional Government Agency : A Mediating Role of Motivation</i>	WFH dan karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh langsung yang bersifat positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja.	Persamaan : Fenomena Covid-19, variabel WFH dan kinerja. Perbedaan : Variabel independent dan mediasi.
3.	Reza Primadi (2017)	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat	Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Persamaan : Objek penelitian sama dhi pegawai bank, variabel disiplin dan kinerja. Perbedaan : Melihat bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja jika diterapkan dalam WFH.
4.	Diah Fadhilah	Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan	Disiplin kerja, lingkungan kerja,	Persamaan : Objek penelitian

	(2018)	Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sumut Syariah (Persero) Tbk. Cabang Syariah Medan	dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	sama dhi pegawai bank, variabel disiplin, kepuasan dan kinerja. Perbedaan : Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
5.	Titis Melani dan Suhaji (2012)	Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi”YAYASAN PHARMASI” Semarang)	Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, ternyata tingkat kepuasan terendah terjadi di faktor psikologi sedangkan faktor yang tertinggi adalah faktor sosial.	Persamaan : Pengaruh kepuasan kerja. Perbedaan : Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.
6.	Michael Gibbs, Friederike Mengel, and Christoph Siemroth (2021)	<i>Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals</i>	Produktivitas WFH bervariasi dengan karakteristik karyawan, kehadiran anak-anak di rumah, dan waktu perjalanan WFO.	Persamaan : Pengaruh WFH terhadap produktivitas. Perbedaan : Dampak penerapan WFH berbeda untuk kondisi normal dengan kondisi pandemi Covid-19.
7.	Rayees Farooq and Almaas Sultana (2021)	<i>The potential impact of the Covid-19 pandemic on work from home and employee productivity</i>	Dampak WFH pada produktivitas karyawan lebih terasa pada wanita daripada pria karena menyederhanakan pekerjaan rumah tangga dan tuntutan keluarga.	Persamaan : Pengaruh WFH terhadap produktivitas. Perbedaan : Menggunakan kepuasan sebagai variabel intervening.
8.	Ritsu	<i>Working from home:</i>	WFH	Persamaan :

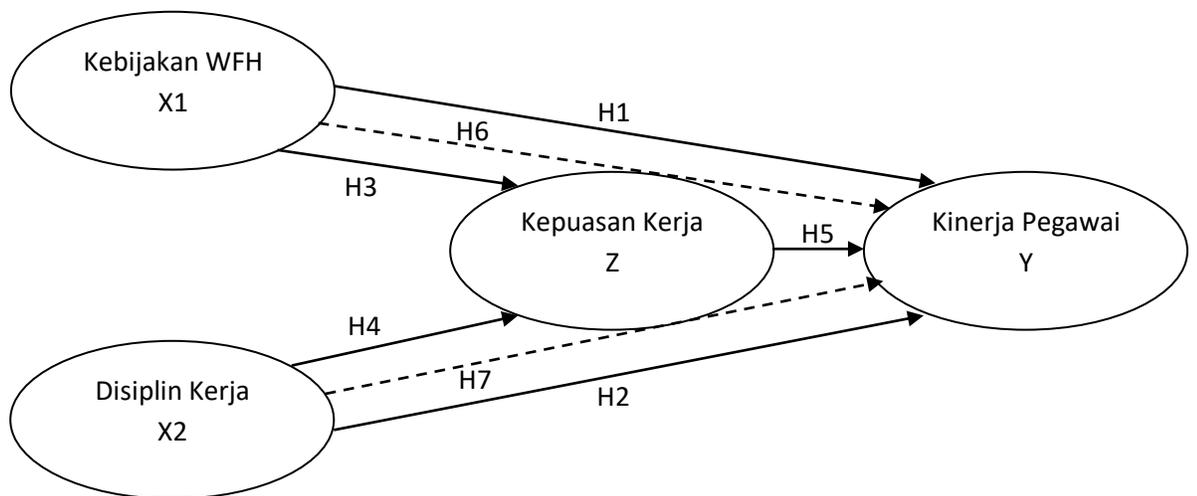
	Kitagawa, Sachiko Kuroda, Hiroko Okudairo and Hideo Owan (2021)	<i>its effects on productivity and mental health</i>	menyebabkan penurunan produktivitas dikarenakan buruknya komunikasi antara pekerja dengan klien dan manajemen WFH yang kurang.	Pengaruh WFH terhadap produktivitas. Perbedaan : Faktor yang mempengaruhi buruknya dampak WFH .
9.	Schrotenboer B. (2020)	<i>Working at Home had a Positive Effect on Productivity during the Pandemic</i>	Bekerja dari rumah justru dapat menurunkan produktivitas pekerja	Persamaan : Menggunakan variabel WFH dan kinerja pegawai selama masa pandemi
10.	Rahadi, D.R. dan Tuwinanto (2021)	Dilema <i>Work from Home</i> di Masa Pandemi Studi Kawasan Industri Bekasi	Terdapat beberapa tantangan yang muncul pada saat bekerja dari rumah dari sisi perusahaan, pegawai itu sendiri dan keluarga	Persamaan : Menggunakan variabel WFH dan tantangan yang dihadapi

BAB III
KERANGKA PEMIKIRAN

1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis menjabarkan kerangka pikir yang kemudian akan dijadikan pegangan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Gambar 1.1 Kerangka Berpikir



2. Hipotesis

Menurut Saunders, Etal (2016). hipotesis berasal dari kata hipo yang berarti ragu dan tesis yang berarti benar. Jadi hipotesis adalah kebenaran yang masih diragukan. Hipotesis termasuk salah satu proposisi disamping proposisi-proposisi lainnya. Hipotesis dapat dideduksi dari proposisi lainnya yang tingkat keberlakuannya lebih universal. Oleh karena itu, hipotesis merupakan hasil pemikiran rasional yang dilandasi oleh teori, dalil, hukum, dan sebagainya yang sudah ada sebelumnya.

a. Pengaruh Kebijakan WFH terhadap Kinerja Pegawai

Beberapa hasil penelitian menunjukkan para responden melaporkan produktivitas meningkat karena keleluasaan waktu dan berkurangnya gangguan. Sementara kekhawatiran bahwa tanpa pengawasan yang memadai dapat menurunkan produktivitas ternyata tidak terbukti. Pesan yang tertangkap dari hasil survei Okta adalah pegawai menginginkan keleluasaan (fleksibilitas) dalam memilih waktu bekerja dari rumah sesuai dengan kebutuhan (Leprince-Ringuet, 2020). Hal ini menunjukkan pengaruh yang baik dari penerapan kebijakan WFH terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H1: Kebijakan WFH berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

b. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan, karena kedisiplinan sebagai bentuk latihan bagi karyawan dalam melaksanakan aturan-aturan perusahaan. Semakin disiplin semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan. Maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H2: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

c. Pengaruh Kebijakan WFH terhadap Kepuasan Pegawai

Salah satu konsep WFH adalah Keleluasaan waktu kerja (*Flexible Working Time*) atau waktu kerja leluasa (*Flexi Time*) adalah sistem pengaturan kerja yang memberi lebih banyak kebebasan kepada karyawan dalam mengatur jam kerja sendiri. *Flexi Time* memegang prinsip bahwa jam berapapun karyawan

masuk, asalkan pekerjaan selesai dan waktu yang digunakan memenuhi jumlah jam yang sudah disepakati dalam perjanjian kerja. Hal ini akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan pegawai. Terkait hal tersebut, hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H3: Kebijakan WFH berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai

d. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Pegawai

Pada hakikatnya, disiplin merupakan tindakan yang dilakukan karyawan dengan sikap tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, menekankan timbulnya masalah sekecil mungkin, dan mencegah berkembangnya kesalahan yang mungkin terjadi. Dengan berhasil menerapkan disiplin kerja, rasa tanggung jawab dan kebanggaan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga menimbulkan perasaan puas terhadap pegawai. Maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H4: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai

e. Pengaruh Kebijakan WFH terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Pegawai

Kebijakan WFH menerapkan pelaksanaan sistem kerja dari rumah menggunakan konsep kerja secara online dengan pengawasan atasan perusahaan. Karyawan melakukan kegiatan kerja melalui aplikasi media online, seperti: whatsapp, telegram, zoom, meet google, dan web resmi perusahaan. Dengan fleksibilitas ini akan menimbulkan perasaan puas bagi

pegawai dimana selanjutnya akan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H5: Kebijakan WFH berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

f. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Pegawai

Disiplin kerja adalah bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Salah satu tujuan penerapan disiplin kerja adalah untuk mewujudkan kinerja yang baik. Kemudian dengan adanya kepuasan dalam diri pegawai di tempat kerja diharapkan mampu meningkatkan kinerja pada diri pegawai. Maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H6: Disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

g. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan perasaan puas atau menyenangkan individu terhadap pekerjaan yang merupakan hasil penilaian bersifat subjektif terhadap aspek-aspek pekerjaan yang meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji yang diterima, kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir, kualitas supervise serta hubungan dengan sesama pegawai. Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi

kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan.

Maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H7: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai