

BAB II

LANDASAN TEORI

2. 1 Landasan Teori

2. 1. 1 Layanan Digital eSPM

Salah satu fungsi KPPN menurut PMK Nomor 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) adalah penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D). SPM menurut PMK Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara adalah suatu dokumen yang diterbitkan oleh Pejabat Penandatangan SPM (PPSPM) dalam rangka mencairkan dana yang berasal dari Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). DIPA menjadi acuan Pengguna Anggaran untuk melaksanakan program dan kegiatan pemerintahan sesuai tugas dan fungsinya sebagai bentuk pelaksanaan APBN. Pelaksanaan APBN merupakan aktivitas atau kegiatan pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat. Utamanya dalam kondisi pandemi Covid-19, pemerintah perlu mengeluarkan kebijakan dalam pengelolaan APBN yang mampu menjaga relevansi pengeluaran untuk penanganan Covid-19 dan juga menguatkan penerimaan (Suparman:2021). Salah satunya adalah stimulus ekonomi yang bertujuan untuk menangani kebutuhan masyarakat yang dinilai lebih mendesak dan memerlukan sinergi dari berbagai kementerian untuk ketepatan sasaran penyaluran.

Kegiatan-kegiatan atas kebijakan dan program pemerintah tersebutlah yang perlu dibiayai dan dicairkan dananya menggunakan SPM. SPM disampaikan secara fisik ke KPPN. Dokumen fisik SPM dihasilkan dari aplikasi Sistem Aplikasi Satker (SAS) bagi satuan kerja yang masih menggunakan aplikasi tersebut. Dokumen fisik ini diterbitkan oleh PPSPM kemudian diajukan ke KPPN. Penyampaian dokumen dan berkas kelengkapan SPM dilakukan kepada petugas *front office* Seksi Pencairan Dana (PD) KPPN. Berkas kelengkapan SPM ini dapat berupa dokumen kontrak, rencana penarikan dana harian dan dokumen lampiran lainnya. Atas dokumen ini dilakukan pengujian secara substantif dan formal oleh petugas.

Dengan adanya anjuran pemerintah terkait pencegahan penyebaran Covid-19 maka penerimaan SPM secara fisik perlu dibatasi. Nota Dinas yang dikeluarkan Direktur Jenderal (Dirjen) Perbendaharaan Nomor ND-370/PB/2020 tentang Pengaturan Pengajuan SPM ke KPPN Pada Masa Keadaan Darurat COVID-19, tanggal 16 Maret 2021, mengarahkan penggunaan sarana *online* untuk penyampaian SPM dan juga dapat melalui fasilitas pos. Penggunaan sarana *online* dalam pengajuan SPM dari SAS ini memanfaatkan *email* resmi satuan kerja yang terdaftar di KPPN dan diterima dengan *email* resmi KPPN. Kemudian petugas Seksi PD KPPN melakukan verifikasi keabsahan dokumen dan konfirmasi kepada PPSPM satker yang bersangkutan atas SPM tersebut.

Selanjutnya, untuk memastikan pelayanan tetap terselenggara dengan efektif dan efisien masih diperlukan suatu sistem yang dapat mengakomodir kondisi dan kebutuhan ini lebih baik. Sistem tersebut menggunakan teknologi informasi untuk membuat dokumen digital dari SPM fisik. Pembaharuan layanan yang *paperless*

ini telah disiapkan dan terus disempurnakan oleh DJPb cq Dit. PA dan Dit. SITP. Sistem ini disebut *electronic SPM* (eSPM). Dalam djp.b.kemenkeu.go.id dijelaskan, bahwa aplikasi eSPM merupakan sarana yang telah berbasis web untuk menyampaikan dokumen elektronik yang terdiri dari kontrak, rencana penarikan dana harian, gaji, dan SPM ke KPPN. Penerapan aplikasi eSPM berlaku efektif sejak tanggal 27 April 2020. Dalam Hasanudin dan Arifianto (2020) berdasarkan rangkuman dari berbagai literatur, Rares (2014) menyusun suatu konsep pengukuran yang digunakan untuk mengukur layanan daring berupa *online preserved service quality* yaitu menggunakan indikator *online service* berupa aspek kegunaan situs web, desain, tingkat responsif, kecepatan dan sebagainya. Selain itu juga menggunakan indikator *online flow* berupa kemampuan dan kepribadian dari pengguna dalam rangka melaksanakan dan memberikan layanan daring.

2. 1. 2 Beban Kerja

Menurut KBBI, beban adalah suatu hal yang berat atau sukar. Selain berat, beban harus ditanggung dan dilaksanakan seperti kewajiban atau tanggung jawab. Sedangkan kerja menurut KBBI adalah kegiatan untuk melaksanakan sesuatu. Kerja juga diartikan sebagai suatu hal yang dilakukan untuk mencari nafkah. Menurut Farida dan Kholidah (2021) berdasarkan Tarwaka (2011) dan Sitepu (2013), beban kerja merupakan jumlah pekerjaan berasal dari hasil kali antara kapasitas kerja dengan norma waktu yang ditetapkan, yang harus dikerjakan oleh unit kerja atau pegawai tertentu. Sejalan dengan Munandar (2001:383) dalam Achyana (2016), beban kerja merupakan kondisi suatu pekerjaan yang harus diselesaikan dengan batas waktu dan uraian tugas tertentu. Selain itu beban kerja

menurut PMK Nomor 238/PMK.01/2020 tentang Perubahan Atas PMK Nomor 175/PMK.01/2016 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Beban Kerja (*Workload Analysis*) Di Lingkungan Kementerian Keuangan, adalah besaran pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit organisasi.

Suatu organisasi dapat melihat seberapa banyak beban kerja yang dapat diberikan dengan maksimal dan bagaimana pengaruh pemberian beban kerja yang efektif terhadap kinerja suatu organisasi (Tjiabrata, dkk:2017). Menurut Hart (1981) dalam Ramadhan, dkk (2014), kemampuan fisik dan mental dari pekerja perlu dipertimbangkan dalam pemberian beban kerja agar dapat sesuai dan seimbang untuk mencegah timbulnya kelelahan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (MENPAN-RB) Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, hasil yang didapat dari analisis beban kerja bisa menjadi tolak ukur peningkatan produktivitas kerja serta langkah yang lain dilihat dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian. Analisis beban kerja dilakukan dalam rangka pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka penulis menyimpulkan bahwa beban kerja merupakan besarnya pekerjaan yang harus dikerjakan unit atau pegawai dengan batasan waktu, uraian tugas dan kapasitas kerja tertentu. Menurut Spector dan Jex (1998), pengukuran beban kerja dapat didasarkan pada jumlah waktu bekerja, tingkat produksi atau bahkan dari tuntutan secara mental atas pelaksanaan suatu pekerjaan. Kemudian Spector dan Jex juga mengembangkan

suatu alat ukur yaitu *Quantitative Workload Inventory (QWI)*. QWI dapat digunakan dalam pengukuran tempo dan volume, atau banyaknya pekerjaan yang dirasakan oleh pegawai.

Menurut Artadi (2015) dalam Tjiabrata, dkk (2017), beban kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik eksternal maupun internal. Faktor eksternal berasal dari luar tubuh pegawai sedangkan yang asalnya dari dalam tubuh pegawai merupakan faktor internal. Reaksi dari dalam tubuh pegawai bisa terjadi akibat beban kerja eksternal. Hart (1981) sebagai pengembang salah satu alat untuk mengukur beban kerja yaitu NASA-TLX (*Task Load Index*) menjelaskan ada enam dimensi untuk mengukur beban kerja. Dimensi-dimensi tersebut terdiri dari kebutuhan mental (*mental demand*), kebutuhan fisik (*physical demand*), kebutuhan waktu (*temporal demand*), performa (*performance*), usaha (*effort*) dan tingkat frustrasi (*frustration level*). NASA TLX selain mengukur beban kerja subjektif secara fisik juga mengukur beban kerja secara mental.

Kaitan beban kerja dengan pelayanan digital eSPM, sesuai PMK Nomor 250/PMK.05/2010 tentang Tata Cara Pencairan APBN Bagian Atas Beban Anggaran Bendahara Umum Negara (BUN) Pada KPPN, KPPN dalam hal ini pegawai yang bertugas, tetap perlu melakukan pengujian yang bersifat substantif dan formal dengan lebih menekankan prinsip kehati-hatian. Pengujian substantif dan formal juga dilakukan untuk kelengkapan berkas SPM seperti faktur pajak, surat setoran pajak maupun bukan pajak dan surat setoran yang dipersamakan. Selain pengujian, pegawai yang bertugas perlu melakukan verifikasi atas keabsahan SPM yang diajukan melalui aplikasi digital eSPM. Selain banyaknya pekerjaan

dengan waktu penyelesaian yang ditentukan, aspek mental berupa kekhawatiran, kelelahan, adanya tuntutan dan tingkat stres dirasa perlu dipertimbangkan dalam pengukuran beban kinerja di masa pandemi. Juga bertambahnya proses bisnis dengan eSPM ini menambah beban kerja baik fisik maupun mental pegawai.

2. 1. 3 Kepemimpinan *Transformasional*

Leadership atau kepemimpinan berasal dari kata pimpin, yang dalam KBBI berarti dalam keadaan dibimbing atau dituntun. Pemimpin berarti orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan berarti perihal pemimpin atau cara memimpin. Menurut Wahjosumidjo (1987:11), kepemimpinan adalah kemampuan pada diri seseorang yang terdiri dari beberapa sifat mencakup kemampuan, kesanggupan dan kepribadian. Sedangkan Sutarto (1998:25) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu rangkaian dari kegiatan menata kemampuan seseorang guna memberikan pengaruh terhadap perilaku orang lain untuk bekerja sama di suatu situasi dan dengan tujuan tertentu. *Transformational* dalam *cambridge dictionary* diartikan sebagai “*able to produce a big change or improvement in a situation*” atau dalam bahasa adalah mampu menghasilkan perubahan besar atau perbaikan dalam suatu situasi. *Transformasional* berasal dari kata transformasi yang dalam KBBI memiliki pengertian sebagai suatu perubahan rupa. Perubahan ini dapat berupa perubahan bentuk, perubahan sifat, perubahan fungsi dan lain sebagainya.

Kepemimpinan *transformasional* sering dipandang sebagai gaya atau ciri dari suatu kepemimpinan. Handoko dan Tjiptono (1996) berpendapat bahwa kepemimpinan *transformasional* juga sering disebut kepemimpinan kharismatik.

Dalam kepemimpinan kharismatik, pemimpin akan membuat visi serta lingkungan yang memotivasi prestasi pegawai hingga melampaui ekspektasi atau harapan. O'Leary (2001) dalam Shalahuddin (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan *transformatif* sebagai gaya kepemimpinan yang digunakan dalam melebarkan batas dan kinerja kelompok untuk melampaui sasaran organisasi yang benar-benar baru. Timbulnya kepercayaan, kekaguman dan rasa hormat kepada pimpinan akan cukup memotivasi pegawai untuk melakukan hal yang melebihi apa yang diharapkan. Menurut Bass dan Avolio (2000) dalam Novitasari dan Asbari (2020) kriteria pemimpin transformatif adalah menyadarkan pentingnya proses dan usaha, memotivasi prioritas kepentingan kelompok dan mengalihkan kebutuhan dari yang material misalnya harga diri dan aktualisasi diri. Perkembangan akan mendorong pimpinan untuk berupaya memperbaiki nilai, keyakinan dan kebutuhan pegawainya sebagai kebutuhan organisasi.

Bass dan Avolio (1994) dalam Handoko dan Tjiptono (1996) menyebut ada empat cara pimpinan untuk mentransformasikan pegawai. Pertama, dengan memberikan contoh (*role model*) dalam bertindak, berperilaku maupun berkomitmen (*idealized influence*). Kedua dengan memotivasi dan menginspirasi pegawai dengan menjelaskan seberapa tinggi harapan yang diinginkan, tujuan dan fokus dengan upaya mencapainya (*inspirational motivation*). Ketiga, dengan menciptakan suasana yang kondusif bagi pendapat, inovasi dan kreativitas (*intellectual stimulation*). Keempat yaitu dengan memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan pegawai untuk berkembang dan mencapai prestasi (*individualized consideration*).

Berdasarkan penjelasan di atas maka penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan *transformatif* adalah gaya kepemimpinan yang diadopsi seorang pemimpin untuk dapat memahami dan menggerakkan pegawai bawahannya untuk berkembang mencapai ekspektasi-ekspektasi yang diinginkan organisasi. Ekspektasi yang diinginkan organisasi tentu terkait dengan kemampuan untuk berkinerja dan berprestasi untuk organisasi. Luthans (1995) dalam Handoko dan Tjiptono (1996) menemukan karakteristik seorang pemimpin *transformatif*, yaitu orang tersebut percaya bahwa mereka adalah pembawa perubahan yang teguh, berani, mempercayai orang selain dirinya, berlandaskan nilai, pembelajar, visionaris dan mampu menyelesaikan kompleksitas dan ketidakpastian. Sejalan dengan penjelasan tersebut, penelitian Balthazard et al. (2009), Lievens et al. (2005) dan Agustina et al. (2012) dalam Tucunan, dkk (2014), menyimpulkan bahwa kepemimpinan *transformatif* memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam menyebabkan peningkatan kinerja karyawan.

2. 1. 4 Kinerja Pegawai

Menurut KBBI, kinerja adalah suatu hal yang dicapai, keberhasilan yang diperlihatkan hingga kemampuan dalam bekerja. Menurut Mangkunegara (2007:67) dalam Bahri (2016) menjelaskan kinerja sebagai hasil capaian kerja pegawai. Capaian pelaksanaan tugas ini dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai tanggung jawabnya. Sejalan dengan pendapat tersebut, Harold D. Stolovich dan Erica J. Keeps (1992) mendefinisikan suatu hasil yang dicapai atau pencapaian atas tindakan pelaksanaan suatu pemberian pekerjaan sebagai kinerja. Begitu pula Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) menjelaskan kinerja sebagai hasil pegawai

atas proses bekerja telah direncanakan waktu dan tempatnya. Dalam organisasi, ketentuan kerja, waktu kerja, tempat kerja termasuk sebagai lingkungan kerja. Penelitian Awan (2015) dalam Tjiabrata, dkk (2017) menyebutkan, salah satu faktor yang dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja berarti merupakan faktor eksternal dari pegawai.

Pun Cushway (2000:379) dalam Bahri (2016) menyatakan, kinerja pegawai yang dinilai dari *output* bergantung pada kemampuan kerja, usaha kerja dan kesempatan kerja. Maka ada tindakan lebih lanjut yaitu penilaian hasil keluaran yang sejalan dengan Gary Dessler (2000:41) yang menyebutkan bahwa perbandingan dari hasil kerja dengan standar kerja merupakan prestasi kerja. Prestasi kerja inilah yang disebut kinerja. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, penulis menyimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja sesuai tanggung jawab pegawai yang dinilai dengan ketentuan atau standar tertentu berupa input dan output yang telah ditetapkan.

Dalam pengukuran kinerja ada tujuh indikator kinerja pegawai yang disebutkan dalam Bahri (2016). Indikator yang pertama adalah tingkat kesesuaian tugas dengan keunikan model kerja yang berarti pegawai mempunyai rencana tindakan kerja. Kedua adalah tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan masalah, yang berarti pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaan dengan tepat waktu. Ketiga adalah tingkat kemudahan evaluasi pekerjaan yang berarti ada prosedur yang jelas dalam penyelesaian dan penilaian pekerjaan. Keempat tingkat kesesuaian pendidikan, yang berarti pendidikan dan pengalaman dalam menjalankan pekerjaan. Kelima adalah tingkat pencapaian penyederhanaan

pekerjaan, yang artinya pegawai dapat berinisiatif dalam penyelesaian pekerjaan. Keenam adalah tingkat loyalitas dan membantu rekan kerja, baik atasan, antar sesama maupun bawahan. Ketujuh adalah tingkat kemampuan bekerjasama, yang berarti pegawai dapat bekerja secara individu maupun kelompok.

2. 2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu dengan topik bahasan layanan daring, kepemimpinan transformasional, beban kerja, kinerja pegawai antara lain sebagai berikut.

- 1) Hasanudin dan Arifianto (2020) menguji mediator kepercayaan daring dalam hubungan kualitas layanan daring pada kepuasan elektronik di masa pandemi. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur atas 217 responden. Hasil yang didapat yaitu PeSQ signifikan berpengaruh langsung pada masing-masing kepuasan elektronik dan kepercayaan daring, serta PeSQ tidak signifikan pada kepuasan elektronik dengan mediator kepercayaan daring. Kesimpulan yang diambil yaitu kepercayaan daring merupakan mediator signifikan. Catatan penting dari peneliti berupa perlunya perbaikan kualitas layanan daring dan ada potensi untuk mengoptimalkan peran KPPN dengan adanya layanan eSPM.
- 2) Ferza, dkk (2020) meneliti tentang upaya peningkatan kinerja Badan Pengembangan Penelitian (BPP) Kemendagri di era 4.0. Dengan digunakannya metode kualitatif deskriptif, peneliti menyimpulkan bahwa BPP telah dapat memanfaatkan sistem daring berupa situs informasi, aplikasi inovasi, video pembelajaran, perpustakaan daring dan sebagainya. Hanya saja pengembangan sistem daring ini belum dapat memenuhi fungsi BPP sebagai

penghasil *evidence based policy* (EBP) bagi Kemendagri. Pentingnya EBP adalah untuk menyusun kebijakan melalui pembelajaran kebijakan yang menjadi fungsi BPP.

- 3) Wuri, Jufandi (2021) meneliti tentang pengaruh kinerja pelayan publik di masa pandemi Covid 19. Peneliti menjelaskan dengan metode analisis deskriptif. Aspek sikap dilihat dari instrumen komunikasi, keramahan dan perlakuan publik dengan hasil berjalan namun tidak maksimal. Pada aspek sistem pelayanan juga menyesuaikan kebijakan wajib protokol sehingga jumlah pelayan publik yang berjaga menjadi berkurang, pelayanan tidak sesuai kebutuhan dan belum ada sistem pelayanan *online* selain *whatsapp*. Catatan penting dari peneliti yaitu selain adanya ketidaksiapan sistem baru, pola pelayanan baru juga belum diterima masyarakat dengan baik.
- 4) Tucunan, dkk (2014) melakukan analisis pengaruh dari kepemimpinan *transformatif* terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Dengan sampel sebanyak 62 responden dan penggunaan analisis deskriptif, analisis faktor dan analisis jalur sebagai teknik analisis data, didapat tiga kesimpulan. Kesimpulan tersebut adalah terbukti ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan *transformatif* dengan kinerja karyawan, kepemimpinan *transformatif* dengan motivasi dan motivasi dengan kinerja. Beberapa catatan penting sebagai saran peneliti adalah memperkuat kemampuan bawahan dan meningkatkan kepercayaan kepada pimpinan. Serta meningkatkan transparansi kebijakan terkait imbalan untuk meningkatkan motivasi.

- 5) Cahyono, dkk (2014) dalam penelitiannya melakukan analisis pengaruh dari kepemimpinan *transformatif* terhadap pemberdayaan dan kinerja karyawan serta pemberdayaan dan perilaku bekerja terhadap kinerja karyawan PDP Jember. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM, dengan lima hasil penelitian. Salah satunya berupa terdapat pengaruh signifikan dan positif dari kepemimpinan *transformatif* pada pemberdayaan karyawan dan perilaku bekerja serta perilaku bekerja pada kinerja karyawan. Selain itu, tidak ada pengaruh signifikan dan positif dari kepemimpinan *transformatif* pada kinerja karyawan dan pemberdayaan pada kinerja karyawan.
- 6) Mondiani, Tria (2012) dalam penelitiannya melakukan pengujian pengaruh dari kepemimpinan *transformatif* dan kompensasi pada kinerja karyawan. Dengan teknik sampling jenuh kepada 95 responden dilakukan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian berupa ada pengaruh positif dari kepemimpinan *transformatif* dan kompensasi pada kinerja karyawan baik parsial maupun simultan. Beberapa catatan penting sebagai saran peneliti adalah perlunya kemauan dari pimpinan untuk memperhatikan pengembangan dan penghargaan karyawan secara individu serta melakukan transparansi aturan dan kebijakan kompensasi.
- 7) Kharis, I., dkk. (2015) dalam penelitiannya mengangkat kepemimpinan *transformatif*, motivasi kerja dan kinerja karyawan untuk mendapat gambaran dan mengetahui pengaruhnya. Dengan teknik sampling jenuh dan model analisis jalur didapatkan empat hasil analisis. Beberapa antara lain

yaitu kepemimpinan *transformatif* berpengaruh langsung pada kinerja karyawan dan berpengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Catatan penting sebagai saran peneliti adalah pimpinan perlu menjadi contoh untuk loyal dan bekerja dengan totalitas.

- 8) Pambudi, dkk (2016) menganalisis kepemimpinan *transformatif*, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan. Kepemimpinan *transformatif* diukur dari pengaruh ideal, motivasi, stimulasi dan pertimbangan individual pimpinan kepada bawahan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil yang didapat yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung yang signifikan kepemimpinan *transformatif* pada kepuasan karyawan dan kinerja karyawan. Catatan penting dari peneliti adalah bahwa kepemimpinan *transformatif* penting bagi pimpinan untuk membawa perusahaan untuk bersaing dan berkinerja optimal.
- 9) Rolos, J. K. R. (2018) melakukan analisis beban kerja pada kinerja karyawan. Dengan uji *t* didapatkan bahwa ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai namun analisis regresi memberikan hasil berbeda. Peningkatan beban kerja tidak sepenuhnya menggambarkan kenaikan kinerja. Hasil yang diperoleh bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja PT Jiwasraya Manado. Peneliti menyimpulkan bahwa beban kerja justru menurunkan potensi kinerja karyawan.
- 10) Iskandar, dkk (2012) meneliti tentang pengaruh beban kerja, motivasi dan kepuasan pada kinerja pegawai Bank BJB. Populasi sebanyak 34 orang dengan sampling jenuh dan analisis deskriptif serta analisis jalur. Didapatkan

hasil bahwa beban kerja berpengaruh 0,3364, motivasi berpengaruh 0,1795 dan kepuasan kerja berpengaruh 0,273 pada kinerja. Pengaruh total sebesar 0,7889 memungkinkan masih ada pengaruh faktor lain yang menentukan kinerja karyawan.

- 11) Adityawarman, dkk (2015) meneliti tentang pengaruh beban kerja pada kinerja karyawan PT BRI Cabang Krekot. Dari 127 responden, dilakukan uji SEM PLS untuk menentukan korelasi variabel yang diinginkan. Hasil korelasi positif dan signifikan didapat dengan melalui p sebesar 0,10882 dan t hitung > t tabel. Dari *Rank Spearman*, korelasi tertinggi pada beban kerja indikator tuntutan peran pada kinerja indikator organisasi sebesar 0,401. Korelasi terendah pada indikator tuntutan kerja pada organisasi sebesar -0,016. Adanya beda sikap tersebut tetap memberikan pengaruh signifikan positif beban kerja pada kinerja karyawan.
- 12) Tjiabrata, F.H., dkk (2017), dalam penelitiannya menganalisis tentang pengaruh dari beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sabar Ganda Manado. Analisis data selain dilakukan dengan uji parsial dan uji simultan, juga dilakukan dengan uji koefisien determinasi. Hasil pengujian untuk beban kerja berupa t hitung (9,080) lebih besar dari t tabel (2,052) dan tingkat signifikansi 0,000 yaitu kurang dari 0,05. Sedangkan hasil pengujian untuk lingkungan kerja berupa t hitung (9,354) > dari t tabel (2,052). Tingkat signifikansinya sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Maka penelitian ini menghasilkan kesimpulan adanya pengaruh dari beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sabar Ganda Manado.

- 13) Bahri, Samsul (2016), dalam penelitiannya mendeskripsikan pengaruh parsial dan simultan dari variabel kompetensi, pengembangan karier dan kompetensi kerja terhadap produktivitas kerja yang berimplikasi pada kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum (PU) Bina Marga di Wilayah Sumatera Selatan. Penelitian dianalisis dengan metode *structural equation modeling* (SEM) dan model diuji dengan menggunakan *goodness of fit* sesuai kriteria yang diinginkan. Pengembangan karier terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas. Kompetensi kerja pegawai terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai. Bersama-sama, pengembangan karier dan kompetensi kerja pegawai terbukti signifikan berkontribusi terhadap produktivitas pegawai Dinas PU Bina Marga di Wilayah Sumatera Selatan.
- 14) Nabawi, Rizal (2019), dalam penelitiannya menganalisis pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja pada kinerja pegawai. Teknik regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis 81 responden. Hasil yang didapat yaitu tidak berpengaruh signifikannya lingkungan dan kepuasan kerja pada variabel terikat secara parsial, kecuali beban kerja didapat signifikan. Secara simultan ketiganya berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai.
- 15) Farida, E., & Kholidah, N.R.J., (2021), dalam penelitiannya menganalisis tentang pengaruh *human relationship* dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian dilakukan kepada pegawai instansi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPKSDM) Kabupaten

Tulungagung. Penelitian ini merupakan penelitian *ex-post facto*, yang menganalisis sebab dan akibat yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pengujian hipotesis dilakukan dengan mengolah data primer dengan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian yang didapatkan yaitu pengaruh yang signifikan atas *human relationship* dan beban kerja terhadap kinerja pegawai BPKSDM Tulungagung.

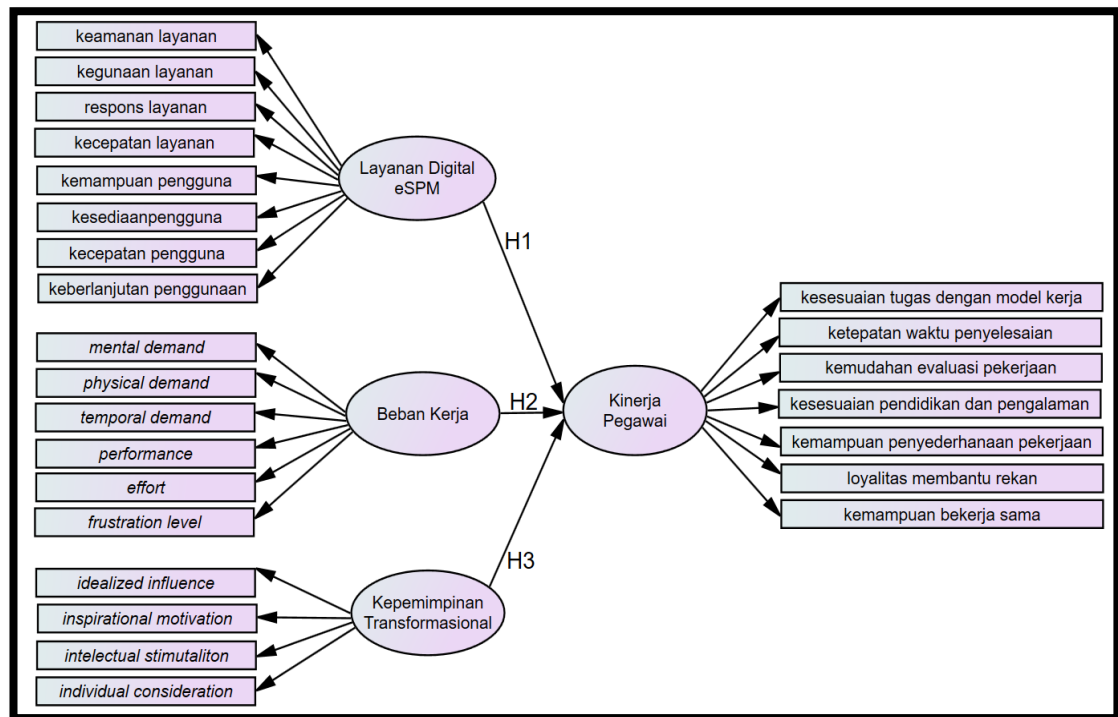
- 16) Gautama, dkk (2020), melakukan analisis pemberlakuan kebijakan *Work From Home* (WFH) terhadap beban kerja pegawai khususnya mental. Pengukuran beban kerja menggunakan NASA-TLX. Hasil analisis akan digunakan untuk menilai keputusan lanjut atau tidaknya penerapan kebijakan WFH. Pengujian dilakukan dengan *Wilcoxon Signed Rank Test*. Pengujian ini menghasilkan *p value* yaitu sebesar 0.00 lebih kecil dari alfa sebesar 0,05. Hipotesis nol ditolak yang berarti adanya perbedaan beban kerja mental pegawai antara sebelum pemberlakuan WFH dan setelah pemberlakuan WFH. Perbedaan ini bernilai sebesar 9.49%. Pada kelompok usia di bawah 50 tahun terjadi penurunan, sedangkan pada kelompok usia di atas 50 justru terjadi peningkatan beban kerja mental.

2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka pemikiran dalam penelitian adalah alur yang menggambarkan latar belakang, pertanyaan penelitian, penelitian terdahulu, sampel yang akan diteliti hingga pengambilan kesimpulan dan saran. Adanya pandemi Covid-19, memerlukan kesadaran masyarakat untuk mentaati pembatasan sosial, mengakibatkan adanya perubahan proses bisnis layanan KPPN yaitu berupa

layanan eSPM yang menuntut adanya kesiapan organisasi KPPN dilihat dari beban kerja, kepemimpinan *transformasional* dan kinerja pegawai KPPN. Kerangka penelitian ini adalah sebagai berikut.

Gambar II.1 Kerangka Berpikir Penelitian



Sumber : diolah oleh penulis, 2021

2. 4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, penjelasan dalam tinjauan pustaka, hasil penelitian sebelumnya dan kerangka berpikir penelitian pada Gambar II.1, maka penulis mengembangkan hipotesis yang diuji pada penelitian ini sebagai berikut.

- 1) Pengaruh layanan digital eSPM terhadap kinerja pegawai KPPN di masa pandemi Covid-19

Layanan SPM konvensional pada KPPN terganggu dengan adanya pandemi Covid-19. KPPN wajib mematuhi anjuran protokol kesehatan dengan

menerapkan tindakan pembatasan sosial dan tidak membuat kerumunan yang berpotensi menyebarkan Covid-19. Hal ini mengakibatkan adanya perubahan proses bisnis layanan KPPN yaitu berupa layanan digital eSPM. Perubahan proses bisnis dianggap berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H1 : Layanan digital eSPM berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPPN di masa pandemi Covid-19.

- 2) Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai KPPN di masa pandemi Covid-19

Adanya perubahan proses bisnis layanan pada KPPN menuntut pegawai untuk melakukan usaha ekstra untuk beradaptasi terutama di masa pandemi Covid-19. Usaha ekstra pegawai ini merupakan beban dari pekerjaan yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

H2 : Beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPPN di masa pandemi Covid-19.

- 3) Pengaruh kepemimpinan *transformatif* terhadap kinerja pegawai KPPN di masa pandemi Covid-19

Tidak hanya pada tingkat pegawai, level pimpinan juga berperan dalam perubahan yang terjadi di organisasi, dalam hal ini KPPN. Pimpinan yang siap dan tanggap dalam menghadapi perubahan serta mampu menggerakkan anggotanya untuk tetap berkinerja optimal untuk mencapai target.

H3 : Kepemimpinan *transformatif* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPPN di masa pandemi Covid-19.

2. 5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Variabel yang penulis gunakan dalam penelitian ini diidentifikasi dan didefinisikan operasionalnya berdasarkan sumber dan rujukan yang relevan serta penelitian-penelitian terdahulu. Penggunaan *structural equation modeling* (SEM) salah satunya dapat mengurangi kesalahan pengukuran variabel dalam penelitian. Kesalahan pengukuran dikurangi dengan melakukan analisis faktor konfirmatori. Waluyo (2016:2) menyatakan bahwa setiap variabel dependen atau endogen dan independen atau eksogen dalam SEM berbentuk konstruk atau faktor yang dibangun dari beberapa indikator yang diamati secara langsung. Indikator menurut Haryono (2014) disebut juga dengan variabel manifes. Variabel manifes merupakan butir-butir instrumen dari suatu konstruk dalam analisis SEM. Berikut adalah variabel penelitian dan definisi operasional dalam penelitian ini.

2. 5. 1 Variabel Eksogen

Menurut Sugiyono (2007:326) dalam SEM, variabel yang dapat mempengaruhi namun tidak dapat dipengaruhi variabel lain adalah variabel eksogen. Selain dalam metode SEM, variabel eksogen disebut sebagai variabel independen. Sejalan dengan Waluyo (2016:23) yang menyebutkan bahwa konstruk memiliki nama lain yaitu variabel atau faktor. Waluyo juga menjelaskan bahwa variabel eksogen atau konstruk eksogen disebut juga sebagai *source variable*. *Source variable* adalah variabel independen dalam model yang tidak diprediksi oleh variabel lainnya. Apabila dibuat dalam suatu diagram atau gambar, variabel eksogen adalah konstruk yang ditinggalkan oleh garis dengan satu ujung anak

panah. Penelitian ini menggunakan tiga variabel eksogen, yaitu Layanan Digital eSPM (ES), Beban Kerja (BK) dan Kepemimpinan *Transformasional* (KT).

1) Layanan Digital eSPM

Dalam Hasanudin dan Arifianto (2020), Rares (2014) yang merangkum berbagai literatur, melakukan penyusunan konsep untuk mengukur layanan daring berupa *online preserved service quality*. Pengukuran menggunakan indikator *online service* berupa aspek kegunaan situs web, desain, tingkat responsif, kecepatan dan lain sebagainya. Selain itu pengukuran juga menggunakan indikator *online flow* berupa kemampuan dan kepribadian dari pengguna dalam rangka melaksanakan dan memberikan layanan daring.

Bedasarkan kedua acuan indikator tersebut, kuesioner penelitian ini kemudian dibuat untuk dapat menghasilkan indikator yang dirasa dapat mencerminkan variabel layanan digital eSPM. Pembuatan pernyataan kuesioner dilakukan dengan mengadaptasi kuesioner yang digunakan dalam Hasanudin dan Arifianto (2020). Acuan ukuran *online service* yang digunakan berupa keamanan layanan, kegunaan layanan, respons layanan, kecepatan layanan. Acuan indikator *online flow* menggunakan indikator berupa kemampuan pengguna, kesediaan pengguna, kecepatan pengguna dan keberlanjutan pengguna.

2) Beban Kerja

Beban kerja merupakan besar pekerjaan yang perlu dikerjakan oleh suatu unit atau pegawai dengan batasan waktu, uraian tugas dan kapasitas kerja tertentu. Menurut Artadi (2015) dalam Tjiabrata, dkk (2017), beban kerja dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan faktor internal. Hart (1981) mengembangkan alat

pengukuran beban kerja yang mempertimbangkan kedua faktor tersebut. Alat pengukuran tersebut adalah NASA-TLX (*National Aeronautics and Space Administration Task Load Index*).

Dalam Widiasih dan Nuha (2018) menyatakan bahwa NASA TLX merupakan metode yang subjektif untuk mengukur beban kerja. Penggunaan NASA-TLX tidak terlepas dari adanya perubahan kondisi akibat pandemi, pekerjaan tidak hanya dapat melelahkan secara fisik namun juga secara mental. Untuk mendapatkan hasil yang diharapkan, kuesioner penelitian ini mengadaptasi kuesioner yang digunakan dalam Widiasih dan Nuha (2018). Penggunaan enam dimensi dari NASA-TLX diharapkan mampu mengukur kebutuhan responden dan kepentingan masing-masing responden secara subjektif dalam pelaksanaan pekerjaan. Enam dimensi yang menjadi indikator dalam penelitian ini yaitu kebutuhan mental dalam pelaksanaan pekerjaan (*mental demand*), kebutuhan fisik dalam pelaksanaan pekerjaan (*physical demand*), kebutuhan waktu dalam pelaksanaan pekerjaan (*temporal demand*), performa dalam pelaksanaan pekerjaan (*performance*), usaha dalam pelaksanaan pekerjaan (*effort*) dan tingkat frustrasi dalam pelaksanaan pekerjaan (*frustration level*).

3) Kepemimpinan *Transformasional*

Kepemimpinan *transformasional* merupakan gaya pimpinan untuk dapat memahami dan menggerakkan pegawai bawahannya untuk berkembang mencapai ekspektasi organisasi. Bass dan Avolio (1994) dalam Handoko dan Tjiptono (1996) menyebut ada empat cara pimpinan untuk mentransformasikan pegawai. Empat cara pimpinan ini disebut *empat i*. Kriteria atau cara pertama menurut Bass

dan Avolio (1994) adalah pemimpin memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model (idealized influence)*. Kedua, pemimpin memotivasi dan menginspirasi pegawai dengan menjelaskan seberapa tinggi harapan yang diinginkan, tujuan dan fokus dengan upaya mencapainya (*inspirational motivation*). Ketiga, pemimpin menciptakan suasana yang kondusif bagi pendapat, inovasi dan kreativitas (*intellectual stimulation*). Keempat, pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan pegawai untuk berkembang dan mencapai prestasi (*individualized consideration*). Selanjutnya cara-cara ini akan dijadikan dasar dalam pengukuran variabel kepemimpinan *transformational* dalam penelitian.

2. 5. 2 Variabel Endogen

Menurut Sugiyono (2007:326) dalam SEM, variabel yang dapat mempengaruhi dan juga dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya adalah variabel endogen. Selain pada SEM, variabel eksogen disebut sebagai variabel dependen. Waluyo (2016:23) yang menyebutkan bahwa variabel atau konstruk endogen (*endogenous construct*) merupakan faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk eksogen. Dalam penelitian ini terdapat satu variabel endogen, yaitu kinerja pegawai (KP). Kinerja merupakan hasil kerja sesuai tanggung jawab pegawai yang dinilai dengan ketentuan atau standar tertentu berupa input dan output yang telah diatur penetapannya.

Indikator untuk mengukur kinerja dalam penelitian ini sesuai dengan Bahri (2016). Indikator yang pertama adalah tingkat kesesuaian tugas dengan keunikan model kerja yang berarti pegawai mempunyai rencana tindakan kerja. Kedua adalah tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan masalah, yang berarti pegawai

mampu menyelesaikan masalah pekerjaan dengan tepat waktu. Ketiga adalah tingkat kemudahan evaluasi pekerjaan yang berarti ada prosedur yang jelas dalam penyelesaian dan penilaian pekerjaan. Keempat tingkat kesesuaian pendidikan, yang berarti pendidikan dan pengalaman dalam menjalankan pekerjaan. Kelima adalah tingkat pencapaian penyederhanaan pekerjaan, yang artinya pegawai dapat berinisiatif dalam penyelesaian pekerjaan. Keenam adalah tingkat loyalitas dan membantu rekan kerja, baik atasan, antar sesama maupun bawahan. Ketujuh adalah tingkat kemampuan bekerjasama, yang berarti pegawai dapat bekerja secara individu maupun kelompok.