

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada tahun 2019 hampir semua Negara dikejutkan oleh pandemic global yang disebut *Corona Virus Disease (Covid-19)* yang berdampak besar bagi kehidupan manusia di dunia yang membuat manusia berada pada kesedihan dan kecemasan mendalam. Akibatnya prosedur tempat kerja dan interaksi manusia telah bergeser. Melarang karyawan berada pada satu tempat kerja dan berkumpul pada satu ruangan (Putra Salain et al.,19-27,2020)

PT. Andaru Persada Mandiri merupakan perusahaan yang menjadi subyek dalam penelitian ini, kantor pusat PT. Andaru Persada Mandiri di Kota Bogor terletak di Ruko Villa Bogor Indah 2 (VBI2) Blok BB1 No.22, Kedunghalang, RT.02/RW.02, Kedunghalang, Kec. Bogor Utara, Kota Bogor, Jawa Barat.

Penelitian awal dilakukan, dimana didapatkan data yang menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan yang di alami oleh perusahaan. Permasalahan yang di alami perusahaan yaitu penurunan kinerja karyawan. Perusahaan memberlakukan kerja di tempat secara *offline* sebelum adanya Covid-19. Namun perusahaan menerapkan kerja secara *online* di rumah pada saat pandemic Covid-19. Presiden Joko Widodo mengintruksikan penerapan kebijakan pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) di luar rumah, seperti: bekerja, belajar, dan beribadah harus dari rumah. Intruksi Presiden Joko Widodo dapat mengurangi penyebaran virus Covid-19 yang bersumber dari kerumunan, interaksisosial, dan kurangnya penerapan protokol kesehatan (Nadya Safirasari Setiawan,Achmad Room Fitrianto 3229:3242, 2021). Covid-19 mempengaruhi kesehatan dan system pola kerja masyarakat Indonesia.

Penelitian peneliti bertujuan untuk menjawab empat rumus masalah, yaitu: tahapan, keuntungan, kerugian, dan factor keberhasilan dalam penerapan *work from home*.

Work from home (WFH) merupakan kegiatan kerja karyawan dari rumah. Kegiatan kerja dari rumah merupakan usaha perusahaan dalam menjamin keamanan dan kesehatan karyawan dari wabah pandemi Covid-19 dan patuh terhadap peraturan pemerintah terkait kebijakan bekerja dari rumah (Nadya Safirasari Setiawan, Achmad Room Fitrianto 2656:8071, 2021). *Work from home* memiliki tiga tahapan, yaitu: proses perencanaan, proses lapangan, dan pengevaluasian hasil kerja. Penerapan *work from home* memiliki lima konsep perencanaan, yaitu: hubungan keluarga, sikap profesionalitas, keseimbangan kerja, pembangunan aplikasi media online, dan patuh pada aturan pemerintah. Pada tahap proses lapangan, perusahaan harus memperhatikan tujuh konsep, yaitu: pangsa pasar berfokus pada segmentasi pasar baru, berkerja sama dengan berbagai relasimitra, peduli terhadap kebutuhan masa depan konsumen, inovasijasa, adanya panduan manajemen resiko. Perusahaan melakukan enam konsep dalam tahap pengevaluasian hasil kerja, yaitu: proses kerja dilakukan sendiri, bersikap positif terhadap masalah yang muncul dalam proses kerja, perusahaan berusaha mencari penyelesaian masalah, adanya semangat tinggi, setiap tim atau karyawan memiliki sifat *confidence* dalam mengutarakan ide atau pendapat, adanya persamaan atau tujuan dalam mengejar target peluang, dan mengambil tindakan berani terhadap organisasi yang menghambat perusahaan.

Keuntungan dan kerugian penerapan *work from home* (WFH) dipresepsikan melalui tiga sudut pandang, yaitu: dimensi teknologi, dimensi ekonomi, dan dimensi sosial. Dalam segi teknologi, karyawan mendapatkan manfaat penerapan *work from home* (WFH) berupa penerimaan informasi dari luar kantor. Karyawan mendapatkan informasi pendukung kerja dari berbagai perspektif dengan jangkauan lebih luas.

Penerapan *work from home* (WFH) memiliki tantangan bagi karyawan dalam segi teknologi, yaitu: kecepatan kualitas internet sesuai dengan zona wilayah tempat tinggal, minimnya alat pendukung kerja, keamanan data informasi perusahaan dapat terancam, kecepatan perkembangan teknologi menghambat proses kerja karyawan, hasil kerja kurang optimal, dan munculnya fenomena *urban sprawl*.

Dalam segi ekonomi karyawan mendapatkan lima manfaat, yaitu: bebas dalam penentuan jam kerja, kurangnya waktu perjalanan menuju kantor, berkurang biaya bensin, terhindar dari *office politics*, dan adanya peningkatan terhadap semangat, komitmen kerja, tingkat kepuasan karyawan, keahlian karyawan, dan pendapatan. Penerapan *work from home* dalam segi ekonomi memiliki tujuh kerugian, yaitu: tidak ada proses bertukar wawasan pengetahuan secara langsung, interaksi karyawan bergantung pada jaringan data, adanya kesalah pahaman antar karyawan, langkah proses kerja karyawan bergantung pada jaringan sosial kantor, peningkatan biaya operasional rumah tangga, tidak ada dukungan suasana lingkungan kerja, serta duplikasi peralatan kerja di rumah dan di kantor.

Dalam dimensi sosial, karyawan mendapatkan empat keuntungan dalam factor dimensi sosial, yaitu: urusan kepentingan pribadi dapat cepat teratasi, dapat meminimalisir tingkat stress akibat kemacetan jalan, kurangnya biaya pengasuh anak, dan dapat aktif kontribusi kegiatan komunitas daerah rumah. Karyawan merasakan tingkat kesulitan dalam membagi waktu kerja dengan kepentingan pribadi dan jam waktu kerja lebih panjang. Jika karyawan melaksanakan kerja di kantor secara *offline*, maka jam kerja karyawan disesuaikan dengan ketentuan jam operasional perusahaan. Jika proses kerja karyawan dilaksanakan di rumah, maka jam kerja karyawan mengalami peningkatan lebih panjang (Nadya Safirasari Setiawan, Achmad Room Fitrianto 3229:3242, 2021)

Kerja dari rumah (*work from home*) memiliki lima factor keberhasilan, yaitu: konsep perencanaan system kerja terarah, memperkuat system komunikasi, pengadaan *training manager*, sosialisasi system alur penerapan kerja dari rumah (*work from home*), dan evaluasi system efektivitas penerapan kerja dari rumah (Nadya Safirasari Setiawan, Achmad Room Fitrianto 3229:3242, 2021).

Situasi tersebut tidak terlepas dari sumber daya manusia yang berhubungan langsung dengan keseluruhan perencanaan hingga evaluasi kerja pada organisasi tersebut. Persaingan yang ketat di dunia industry mendorong perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk meningkatkan kualitas ataupun kuantitas hasil kinerjanya. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka diperlukan suatu bentuk gaya kepemimpinan yang mampu mendukung pencapaian tujuan kinerja di perusahaan. Dalam penelitian ini kepemimpinan situasional sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

**Tabel 1 Realisasi Kinerja Karyawan PT. Andaru Persada Mandiri
Pada Tahun 2018,2019,2020**

NO	TAHUN	TARGET	REALISASI	PENCAPAIAN
1	2018	40,505,468,525	38,504,853,320	95%
2	2019	40,505,468,525	28,565,617,005	71%
3	2020	40,505,468,525	33,403,180,070	82%

Sumber : Kantor PT. Andaru Persada Mandiri

Berdasarkan pada table 1 di atas dapat dilihat bahwa Kinerja Karyawan pada tahun 2018, 2019 dan 2020 diketahui bahwa pencapaian kinerja karyawan masih dalam kategori belum tercapai.

Kebijakan *Work From Home* yang di terapkan pada PT. Andaru Persada Mandiri merupakan salah satu kebijakan yang di buat oleh pemerintah untuk mengurangi resiko penyebaran Covid-19. Akan tetapi dengan adanya kebijakan *work from home* bukan berarti pegawai libur dalam bekerja, melainkan pegawai tetap

bekerja dengan memanfaatkan teknologi informasi. Pengambilan kebijakan ini merupakan salah satu langkah strategis pemerintah dalam pencegahan penularan covid-19 semakin meluas. Jika dilihat kebijakan *Work From Home* sudah bergulir di public sejak tahun 2019, tetapi pada waktu itu banyak sekali pro dan kontra terhadap rencana kebijakan tersebut. Sehingga kebijakan *work from home* belum bisa dilakukan secara efisien, pada tahun 2020 merupakan momen yang tepat untuk melaksanakan kebijakan *Work From Home* bagi pegawai. Tetapi pelaksanaan kebijakan tersebut karena adanya paksaan yang disebabkan oleh Covid-19. Sehingga banyak sekali permasalahan yang muncul ketika pelaksanaan kebijakan ini di implementasikan.

Fenomena yang terjadi dalam penerapan kebijakan *Work From Home* di PT. Andaru Persada Mandiri memiliki banyak keraguan yang dialami oleh instansi seperti halnya efektivitas *Work From Home* dan khawatir akan terjadi penurunan omset dan kinerja karyawan sehingga berdampak pada kinerja karyawan secara komprehensif. Bekerja dari rumah atau *Work From Home* tentunya memiliki kewajiban dan tanggung jawab yang sama dengan bekerja di kantor. Namun pada pelaksanaannya penerapan *Work From Home* ternyata memiliki tantangan dan kendala yang tidak mudah untuk dilakukan para karyawan PT. Andaru Persada Mandiri karena tidak semua bidang pekerjaan dapat dikerjakan dari rumah. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti komunikasi, kurangnya koordinasi, gangguan lingkungan di rumah, dan lain sebagainya dapat menjadi factor tidak tercapainya target dari masing-masing salesman. Untuk itu diperlukan strategi tertentu untuk mengantisipasi dan mengatasi kendala yang ada. Solusi untuk mengatasi masalah ini, yaitu pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan guna dapat mencapai tujuan perusahaan. Seorang pemimpin dapat bergerak dengan menggunakan satu pendekatan

kependekatan lain sesuai kebutuhan (Azzahrati, 2018; Gaya & Terhadap, 2021). Gaya kepemimpinan campuran (Blended Leadership) akan lebih baik dibandingkan hanya menerapkan salah satu gaya kepemimpinan (Cahyadi, 2019; Waters, 2013). Yang harus disesuaikan adalah situasi pendukung ketika peristiwa terjadi merupakan gaya kepemimpinan yang lebih tepat untuk diterapkan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Andaru Persada Mandiri yaitu Pemimpin memberikan dorongan dan motivasi kepada karyawan agar karyawan mampu secara mandiri memecahkan masalah dengan kreatif, serta mampu berinovasi. Untuk memotivasi karyawan pemimpin rutin melaksanakan rapat evaluasi kinerja setiap bulannya. Namun Ketika pandemic kegiatan – kegiatan tersebut tidak dapat dilaksanakan. Selama pandemic Pemimpin mulai menyesuaikan komunikasi dengan menggunakan media virtual. Temuan penelitian sebelumnya menyatakan gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan (Azzahrati, 2018; Sari et al., 2020). Gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan (Ariyani, 2016; Priyono et al., 2018). Gaya kepemimpinan transformasional, stress kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Nugroho, 2019). Dengan memahami secara mendalam diharapkan dapat digunakan oleh manajemen untuk menjadi acuan dalam mengelola sumber daya manusia dan pengambilan keputusan guna tercapainya visi dan misi perusahaan. Adapun hasil dari pengamatan yang dilakukan pada PT. Andaru Persada Mandiri, ternyata dalam penerapan *Work From Home* tidak semua pekerjaan dapat di kerjakan dan di selesaikan dari rumah.

Hal itulah yang menyebabkan kinerja karyawan masih perlu di tingkatkan lagi. Sebuah perusahaan akan berhasil dalam mencapai tujuannya apabila karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut dapat melakukan tugasnya dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Sebagaimana pada saat penulis

melakukan pengamatan. Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian mengenai **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN WORK FORM HOME TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ANDARU PERSADA MANDIRI”**

B. Identifikasi Masalah

Sumber daya manusia atau karyawan dengan kinerja yang baik serta professional sangatlah penting bagi keberlangsungan hidup sebuah perusahaan maupun pelayanannya bagi masyarakat. Oleh karena itu, segala hal yang berpengaruh bagi peningkatan kinerja karyawan perlu untuk dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kualitas dari tiap sumber daya manusia yang dimiliki.

Berdasarkan pengamatan dan uraian pada latar belakang di atas maka, dapat diidentifikasi beberapa masalah muncul antara lain :

1. Banyaknya ada perubahan berkaitan dengan system kerja perusahaan.
2. Ketidak lengkapannya data pendukung (sekunder) sebagai bahan pembuat kebijakan perusahaan yang menyebabkan adanya hambatan dalam penelitian.
3. Belum sepenuhnya menaati Standar Operasional Prosedur (SOP) oleh karyawan, baik itu SOP secara umum maupun aturan mengenai work from home (WFH)
4. Tanggung jawab dan tekanan karyawan, dalam mencapai target semakin tinggi di saat pandemic Covid-19 sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Terdapat banyaknya perubahan terhadap system kerja saat pandemic Covid-19

C. Batasan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus dan mendalam, serta keterbatasan kemampuan dan waktu. Maka penelitian ini difokuskan pada masalah diantaranya:

1. Kepemimpinan Situasional
2. Work From Home
3. Kinerja Karyawan

D. Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Andaru persada mandiri?
2. Apakah *work from home* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Andaru persada mandiri?
3. Apakah pengaruh kepemimpinan situasional dapat dilakukan secara efisien jika di terapkan *work from home* pada PT. Andaru persada mandiri?
4. Apakah hambatan *work from home* terhadap kinerja karyawan pada PT. Andaru persada mandiri?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan situasional dapat pengaruhi kinerja karyawan PT. Andaru persada mandiri.
2. Untuk mengetahui apakah *work form home* dapat mempengaruhi kinerja

karyawan PT. Andasru persada mandiri.

3. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan situasional berpengaruh jika melakukan work from home pada PT. Andaru persada mandiri.
4. Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan situasional dan work from home dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Andaru persada mandiri.

F. Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut guna untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh kepemimpinan situasional dan work from home terhadap kinerja karyawan pada PT. Andaru persada mandiri.

2. Bagi PT. Andaru persada mandiri

Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi PT. Andaru persada mandiri dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan wacana untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan pengaruh gaya kepemimpinan situasional, work from home terhadap kinerja karyawan.

G. Sistematika Penulisan

Untuk mendapatkan gambaran mengenai isi dari penelitian ini, maka penulis membuat sistematika secara garis besar. Adapun sistematika penulisan skripsi sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini mengurai latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan menjelaskan kajian literature mengenai teori-teori kepemimpinan situasional, work from home dan kinerja karyawan yang melandasi variable variable, kerangka pemikiran, penelitian terdahulu dan perumusan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini dikemukakan pembahasan mengenai metode penelitian, populasi dan sample, teknik pengumpulan data, operasional variabel dan metode pengambilan data dan metode analisis data.