

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja merupakan terminologi atau konsep penting dalam berbagai pembahasan khususnya dalam mendorong keberhasilan organisasi dan sumber daya manusia (Indrasari, 2017). Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya kinerja merupakan kunci terhadap efektifitas keberhasilan organisasi. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Kinerja merupakan hasil kerja atau tingkat keberhasilan seseorang dalam suatu pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya dalam mencapai tujuan kerja tersebut. Berhasil atau tidaknya seorang karyawan dalam pekerjaannya dilihat dari seberapa baik kinerja yang ditampilkan oleh seorang karyawan. Kinerja karyawan sering dijadikan sebagai indikator penentu bagi perusahaan dalam menentukan perpanjangan masa kerja atau dalam mempertimbangkan pemberian apresiasi bagi karyawannya.

Kinerja karyawan diukur berdasarkan indikator-indikator kinerja yaitu kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian (Huseno, 2016). Kualitas kerja diartikan sebagai mutu atau kesempurnaan suatu hasil pekerjaan yang dibandingkan dengan target yang ditetapkan. Kuantitas diartikan sebagai jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Ketepatan waktu kerja maksudnya adalah kesesuaian antara penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang ditetapkan. Efektifitas diartikan sebagai tingkat penggunaan sumber daya perusahaan (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) yang dimaksimalkan.

Kemandirian diartikan sebagai komitmen dan tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seorang karyawan dinyatakan memiliki kinerja yang baik apabila karyawan tersebut mampu memberikan hasil kerja berkualitas, kuantitasnya sesuai dengan target yang diharapkan, selesai tepat waktu, bekerja dengan efektif, dan mandiri dalam melakukan aktivitas kerjanya. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik adalah karyawan yang berperilaku baik saat bekerja dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara baik pula guna mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Anh, Trang, dan Linh, 2021).

PT Lumbang Cipta Madani merupakan suatu perusahaan yang jenis usahanya berupa jasa konstruksi dan perdagangan (bahan baku bangunan, hasil laut, hasil pertanian, dan peternakan) yang beralamat di Jl Armada No. 16 Medan Kelurahan Pasar Merah Barat Kecamatan Medan Kota. Sebagai perusahaan yang memiliki banyak bidang usaha, tentunya kinerja karyawannya menjadi hal penting yang harus dijaga dan terus ditingkatkan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan observasi awal berupa wawancara yang dilakukan dengan pihak manajemen PT Lumbang Cipta Madani, diperoleh data mengenai kinerja karyawan yang direfleksikan lewat laporan pengerjaan proyek pembangunan dari tahun 2020 sampai dengan 2021. Adapun data pengerjaan proyek yang ditangani PT Lumbang Cipta Madani dari tahun 2018-2021 dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1 Data Pengerjaan Proyek tahun 2018-2021.

No.	Tahun	Target	Capaian
1.	2020	20 Proyek	10 Proyek
2.	2021	20 Proyek	11 Proyek

(Sumber: PT. Lumbang Cipta Madani)

Dari Tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa PT. Lumbang Cipta Madani menetapkan target yang sama dari tahun 2020 hingga tahun 2021. Menurut

pimpinan perusahaan, target tersebut dibuat sama tiap tahunnya karena disesuaikan dengan jumlah proyek maksimal yang mampu ditangani oleh perusahaan dalam periode satu tahun. Pada tahun 2020, PT. Lumbang Cipta Madani menangani 10 unit proyek. Capaian ini dinilai cukup jauh berbeda dari target yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu sekitar 20 proyek. Kemudian, pada tahun 2021, dari 20 proyek yang ditargetkan, PT. Lumbang Cipta Madani hanya dapat menangani 11 unit proyek. Dari data tersebut terlihat bahwa dalam kurun waktu 2 tahun, karyawan PT. Lumbang Cipta Madani tidak mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Penurunan capaian target proyek yang dialami PT. Lumbang Cipta Madani dari tahun 2020-2021 tersebut mengindikasikan bahwa adanya penurunan kinerja karyawannya.

Beberapa kendala yang dialami oleh PT. Lumbang Cipta Madani selama *Work From Home* diantaranya seperti pada bagian administrasi yang mengalami kesulitan dalam hal pengurusan surat-surat, kontrak kerja, dan perizinan. Pengurusan surat-surat, kontrak dan perizinan dinilai terhambat karena perubahan sistem yang awalnya diurus secara langsung, berubah menjadi secara online. Karyawan di bidang administrasi belum mengetahui secara pasti prosedur pengurusan surat-surat secara online tersebut sehingga pengurusan surat-surat menjadi terlambat dan berujung pada terhambatnya pelaksanaan proyek-proyek.

Selain itu, kendala juga dihadapi oleh karyawan di bidang arsitek. Karyawan di bidang arsitek menjelaskan bahwa untuk merancang suatu desain bangunan, maka diperlukan komputer dengan spesifikasi tinggi yang bisa mengoperasikan program untuk membuat desain bangunan. Komputer tersebut hanya ada di ruangan kantor dan karyawan di bidang desain tidak memiliki

komputer tersebut di rumah masing-masing. Hal ini dinilai turut menghambat kinerja karyawan yang bekerja secara *Work From Home*.

Kendala yang dialami oleh karyawan juga diperkuat oleh hasil pra-survey yang dilakukan terhadap karyawan PT. Lumbung Cipta Madani seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.2 berikut ini.

Tabel 1.2 Hasil Pra-Survey terhadap Kinerja Karyawan.

Indikator Kinerja	Pernyataan	Respon	
		Setuju	Tidak Setuju
Kualitas	Kualitas kerja saya sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.	48.6%	51.4%
Kuantitas	Saya mampu melakukan penjualan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.	48.5%	51.5%
Ketepatan Waktu	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	48.5%	51.5%
Efektivitas	Saya mampu bekerja dengan efektif	54.2%	45.8%
Kemandirian	Saya mampu mandiri dalam bekerja dengan sistem baru.	25.7%	74.3%

(Sumber: Data Pra-Survey diolah)

Dari Tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa terdapat beberapa permasalahan pada kinerja karyawan PT. Lumbung Cipta Madani. Beberapa permasalahan tersebut antara lain: (1) Kualitas kerja karyawan yang tidak sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan; (2) Sebagian karyawan tidak mampu melakukan penjualan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan; (3) Sebagian karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu; (4) Sebagian karyawan kurang mampu bekerja secara efektif, dan; (5) Sebagian lainnya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara mandiri. Kelima masalah tersebut mengindikasikan bahwa masih adanya temuan masalah pada aspek kinerja

karyawan. Secara sederhana, masalah tersebut terkait dengan indikator kinerja yaitu kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

Menurunnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor dan salah satu di antara faktor-faktor tersebut adalah kurang efektifnya pelaksanaan *Work From Home* (WFH) yang diterapkan perusahaan selama pandemi. Menurut Soelistyoningrum (2020), *Work From Home* (WFH) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin efektif penerapan sistem WFH, maka semakin baik pula kinerja karyawan di suatu perusahaan. Pernyataan ini didukung oleh beberapa penelitian relevan yang mengkaji hal serupa. Seperti misalnya penelitian yang dilakukan oleh Nasution, dkk (2020) yang menjelaskan bahwa *work from home* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan terdapat hubungan positif signifikan antara WFH dengan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik pelaksanaan WFH, maka semakin baik pula kinerja karyawan.

Efektivitas WFH diartikan sebagai tingkat keberhasilan pelaksanaan sistem kerja dari rumah (WFH) dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan (Saputra, dkk, 2020). WFH dinyatakan efektif apabila tujuan yang ditetapkan perusahaan dapat dicapai dengan baik meskipun pekerjaan dilakukan dengan sistem bekerja dari rumah. Skema atau sistem WFH merupakan bagian dari konsep *telecommuting* (bekerja jarak jauh) yang sebenarnya bukan merupakan hal baru dalam dunia kerja (Mungkasa, 2020). Sistem ini bahkan telah dikenal sejak tahun 1970-an sebagai salah satu upaya mengatasi berbagai persoalan dalam dunia kerja. Akan tetapi, sistem *telecommuting* ini biasanya dilakukan dalam kondisi normal dan bukan dalam kondisi pandemi.

Berdasarkan pernyataan pihak manajemen PT. Lumbung Madani saat diwawancarai oleh peneliti, diketahui bahwa penerapan sistem WFH dinilai belum maksimal. Terdapat beberapa karyawan yang merasa kesulitan saat bekerja dengan sistem tersebut. Pekerjaan yang biasanya dilaksanakan secara bersama-sama di kantor, seperti membuat desain proyek dan merancang teknis pekerjaannya harus dilakukan secara daring melalui aplikasi *Online Meeting* dari rumah karyawan masing-masing. Hal itu membuat diskusi tidak dapat berjalan dengan baik karena diskusi atau pembahasan tidak leluasa dilakukan. Bahkan beberapa karyawan saat rapat secara daring tidak dapat fokus karena kondisi di rumahnya tidak memungkinkan untuk bisa secara penuh menaruh perhatiannya pada diskusi yang sedang berlangsung. Selain itu, kendala yang juga dialami saat penerapan sistem WFH adalah adanya beberapa karyawan yang memiliki akses internet yang kurang lancar sehingga membuat rapat secara daring tidak maksimal.

Kurang efektifnya pelaksanaan WFH di PT. Lumbung Cipta Madani semakin diperkuat oleh hasil pra-survey seperti pada Tabel 1.3 berikut ini.

Tabel 1.3 Hasil Pra-Survey terhadap Efektivitas WFH.

Indikator Efektivitas WFH	Pernyataan	Respon	
		Setuju	Tidak Setuju
Hasil Kerja	Hasil kerja saya tetap baik selama WFH.	25.7%	74.3%
Volume Kerja	Beban kerja selama WFH sudah sesuai dengan kemampuan saya.	39.9%	60.1%
Pemanfaatan Waktu	Waktu kerja yang tersedia dapat saya manfaatkan dengan baik selama WFH.	28.6%	71.4%
Kemampuan Menyesuaikan diri	Saya mampu menyesuaikan diri dengan shif kerja yang berubah-ubah selama WFH.	28.5%	71.5%
Kepuasan Kerja	Saya merasa nyaman bekerja dengan sistem WFH.	40%	60%

Dari 35 responden yang berpartisipasi dalam pra-survey, diketahui bahwa terdapat beberapa temuan permasalahan mengenai efektivitas penerapan sistem *Work From Home* di PT. Lumbung Cipta Madani. Beberapa temuan tersebut antara lain: (1) Hasil kerja karyawan kurang baik selama WFH; (2) Beban kerja yang mereka peroleh selama WFH lebih berat jika dibandingkan dengan sistem kerja di kantor (sebelum penerapan WFH); (3) Karyawan tidak dapat memanfaatkan waktu bekerja selama WFH dengan baik; (4) Mereka sulit menyesuaikan diri dengan shif kerja yang berubah-ubah selama WFH, dan; (5) Sebagian karyawan merasa kurang nyaman bekerja dengan sistem WFH. Secara singkat, dari Tabel 1.3 tersebut terlihat bahwa efektivitas sistem *Work From Home* masih belum maksimal. Kurangnya efektivitas sistem kerja ini diduga turut mempengaruhi kinerja karyawan PT. Lumbung Cipta Madani.

Permasalahan yang dialami oleh PT Lumbung Cipta Madani merupakan masalah yang umum terjadi dan dialami juga oleh perusahaan lain yang menerapkan sistem bekerja dari rumah. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Hartono & Rahadi (2021) menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang dipekerjakan di rumah selama pandemi mengalami penurunan kinerja yang signifikan. Beberapa permasalahannya seperti kesulitan yang dialami karyawan untuk berkomunikasi dengan rekan kerja, ketidaknyamanan saat bekerja *online* dikarenakan jaringan internet lambat, seringnya ketiduran karena hanya fokus ke layar komputer atau *handphone*, dan kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang baru (Hartono & Rahadi 2021).

Selain penerapan sistem WFH, loyalitas karyawan juga dinilai sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Saputra, dkk, 2018). Umumnya, semakin

tinggi loyalitas karyawan maka semakin baik pula kinerjanya. Loyalitas karyawan adalah berbagai bentuk peran serta karyawan dalam menggunakan tenaga dan pikiran serta waktunya dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 2015). Dalam mengukur loyalitas karyawan, terdapat beberapa aspek yang dapat digunakan untuk mengukurnya seperti taat pada peraturan, tanggung jawab pada perusahaan, kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki, hubungan antar pribadi, dan kesukaan terhadap pekerjaan (Soelistyoningrum, 2020).

Menurut Kurniawan (2015), indikator loyalitas terdiri dari: (a) Taat terhadap peraturan seperti mentaati segala peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku, menaati jam kerja yang sudah ditentukan; (b) Bertanggung jawab antara lain dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu, selalu menyimpan barang-barang pekerjaan dengan sebaik-baiknya, mengutamakan kepentingan pekerjaan dari kepentingan golongan, tidak pernah melempar kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain; (c) Menyumbangkan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada organisasi, dan; (d) Jujur, antara lain selalu melakukan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa, tidak menyalahkan wewenang yang ada padanya dan melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya.

Loyalitas karyawan PT. Lumbung Cipta Madani dinilai kurang baik sehingga berpengaruh terhadap menurunnya kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan pihak manajemen PT. Lumbung Cipta Madani saat observasi awal penelitian, diketahui bahwa masih ada karyawan yang tidak taat dengan peraturan. Seperti pada saat rapat secara daring dilaksanakan, masih ditemui beberapa karyawan yang tidak ikut rapat daring tersebut. Selain itu, ada beberapa karyawan yang akunya

hadir secara online, tetapi kamera gawai atau laptopnya dalam kondisi mati. Setelah ditelusuri lebih lanjut, karyawan tersebut ternyata sedang membantu anggota keluarganya di rumah sehingga tidak bisa secara penuh mengikuti rapat daring. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bersangkutan memiliki loyalitas yang rendah terhadap perusahaannya karena tidak dapat menaati jam kerja yang sudah ditentukan. Perilaku karyawan tersebut juga menunjukkan kurangnya tanggung jawab karena kurang mampu mengutamakan kepentingan pekerjaannya sendiri.

Permasalahan mengenai loyalitas karyawan di PT. Lumbang Cipta Madani tersebut semakin diperkuat oleh hasil pra-survey mengenai permasalahan pada aspek loyalitas seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.4 berikut ini.

Tabel 1.4 Hasil Pra-Survey terhadap Loyalitas Karyawan.

Indikator Loyalitas	Pernyataan	Persentase	
		Setuju	Tidak Setuju
Taat pada peraturan	Saya selalu sanggup mematuhi segala aturan yang berlaku di perusahaan.	65.7%	34.3%
Tanggung Jawab	Saya mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.	57.1%	42.9%
Kemauan untuk bekerja sama	Saya mampu bekerja sama dengan karyawan lain secara baik.	25.7%	74.3%
Rasa memiliki	Saya mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan.	14.3%	85.7%
Hubungan antar pribadi	Saya memiliki hubungan yang baik dengan semua karyawan	71.3%	28.7%
Kesukaan terhadap pekerjaan	Saya menyukai pekerjaan saya saat ini.	68.6%	31.4%

Dari Tabel 1.4 dapat dilihat bahwa masih terdapat beberapa permasalahan mengenai loyalitas karyawan di PT. Lumbang Cipta Madani. Permasalahan loyalitas tersebut diantaranya: (1) Masih terdapat 34.3% (12 karyawan) yang sulit untuk disiplin; (2) Sebanyak 42.9% (15 karyawan) belum mampu menyelesaikan

pekerjaannya dengan baik; (3) Sebanyak 74.3% (26 karyawan) kurang mampu bekerja sama dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan; (4) Sebanyak 85.7% (30 karyawan) masih belum menunjukkan rasa memiliki yang baik terhadap perusahaan; (5) Masih terdapat sekitar 28.7% (10 karyawan) yang memiliki hubungan yang kurang baik antar sesama karyawan, dan; (6) Sebanyak 31.4% (11 karyawan) menyatakan tidak suka terhadap pekerjaan yang saat ini dimilikinya. Berdasarkan hasil pra-survey tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan PT. Lumbung Cipta Madani masih tergolong rendah.

Loyalitas karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Astuti, 2018). Karyawan yang memiliki loyalitas rendah terhadap perusahaan dapat mengganggu kinerja perusahaan, perusahaan tidak dapat mencapai target yang diharapkan. Bahkan jika loyalitas karyawan yang rendah dibiarkan terus berlanjut, maka akan berdampak pada menurunnya produktivitas perusahaan, tingkat absen yang tinggi dan ketidakpatuhan karyawan terhadap peraturan dan pimpinan perusahaan. Perusahaan sangat memerlukan loyalitas dari karyawannya agar kinerja perusahaan dapat stabil dan terus meningkat (Soelistyoningrum, 2020). Mengembangkan loyalitas karyawan merupakan hal yang sangat penting dan menjadi tantangan berkelanjutan bagi perusahaan.

Pelaksanaan sistem bekerja dari rumah (WFH) serta rendahnya loyalitas karyawan memunculkan persoalan dan tantangan tersendiri bagi perusahaan. Meskipun demikian, apabila sistem WFH tersebut dapat dirancang dengan baik, loyalitas karyawan dapat ditingkatkan, maka persoalan dan tantangan yang muncul dapat diminimalisir dampaknya. Berdasarkan paparan mengenai permasalahan yang muncul terkait kinerja, efektivitas WFH dan loyalitas karyawan yang telah

diuraikan, maka dinilai penting untuk mengkaji pengaruh efektivitas *work from home* dan loyalitas terhadap kinerja karyawan PT Lumbang Cipta Madani.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan paparan mengenai latar belakang penelitian, maka masalah pada penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menurunnya produktivitas kerja karyawan selama WFH.
2. Kurangnya efektivitas kerja karyawan selama WFH.
3. Ketidaktepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.
4. Kurangnya kemandirian karyawan dalam bekerja selama WFH.
5. Terdapat karyawan yang kurang taat pada aturan perusahaan selama WFH.
6. Kurangnya tanggung jawab karyawan dalam penyelesaian pekerjaan.
7. Kurangnya kerja sama antar karyawan selama WFH.
8. Kesulitan komunikasi antar karyawan selama WFH.
9. Kurangnya kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan sistem WFH.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka fokus penelitian ini dibatasi pada penerapan WFH yang efektif dan loyalitas kerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT Lumbang Cipta Madani.

1.4 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana efektivitas WFH berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Lumbang Cipta Madani?

2. Bagaimana loyalitas kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Lumbung Cipta Madani?
3. Bagaimana efektivitas WFH dan loyalitas kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Lumbung Cipta Madani?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh dari efektivitas WFH terhadap kinerja karyawan PT Lumbung Cipta Madani.
2. Untuk menganalisis pengaruh dari loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan PT Lumbung Cipta Madani.
3. Untuk pengaruh efektivitas WFH dan loyalitas kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Lumbung Cipta Madani.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Sebagai bahan informasi ilmiah bagi akademisi dan perguruan tinggi yang dapat dijadikan sebagai kajian awal untuk mendorong penelitian selanjutnya dengan lebih mendalam.
 - b. Sebagai referensi tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap loyalitas dan kinerja karyawan.
 - c. Sebagai referensi tentang hal-hal yang perlu dipertimbangkan agar pelaksanaan WFH menjadi efektif.

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai salah satu perwujudan Tri Dharma Perguruan Tinggi berupa pelaksanaan penelitian.
- b. Sebagai pemenuhan salah satu syarat akademik bagi peneliti untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan.
- c. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada PT Lumbung Cipta Madani mengenai pengaruh dari efektivitas WFH terhadap loyalitas dan kinerja karyawannya.
- d. Sebagai bahan dan informasi bagi karyawan PT Lumbung Cipta Madani agar dapat meningkatkan loyalitas dan kinerjanya selama WFH.