

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

Pada tanggal 11 Maret 2020, *World Health Organization* (2020) menyatakan covid 19 sebagai pandemi global. Menanggapi hal tersebut, pemerintah Indonesia segera mengambil tindakan dengan membuat kebijakan baru untuk mencegah rantai penyebaran virus covid 19. Pandemi global ini memberikan banyak dampak di berbagai sektor khususnya sektor bisnis. Setiap perusahaan harus mulai melakukan penyesuaian dengan mengikuti protokol kesehatan dari pemerintah, salah satunya adalah dengan menjaga jarak atau *social distancing*.

Pembatasan aktivitas masyarakat juga berpengaruh pada aktivitas bisnis yang akhirnya berdampak pada perekonomian nasional (Kompas.com, 2020), maka peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk memberikan perubahan dalam upaya penyesuaian terhadap situasi pandemi saat ini. Perlu diketahui, virus covid 19 adalah salah satu pathogen atau mikroorganisme parasit yang menyerang sistem pernapasan manusia (Rothan & Byrareddy, 2020). Virus tersebut tidak hanya menimbulkan banyak korban jiwa namun juga menyebabkan kekhawatiran diantara karyawan di suatu perusahaan. Rasa khawatir yang dimaksud apabila ketika bekerja di lingkungan perusahaan, karyawan akan rentan tertular virus covid 19. Wabah yang berskala besar ini menimbulkan ketidakpastian yang berlangsung lama, hal ini berdampak pada kinerja karyawan yang menurun karena terbatasnya ruang gerak saat bekerja.

Demi mempertahankan keberlangsungan perusahaan maka harus dilakukan upaya untuk membangun budaya organisasi yang kuat dan efektif untuk beradaptasi dengan situasi pandemi covid 19 (Sidik & Sutoyo, 2020). Dalam mendukung upaya tersebut perusahaan memberlakukan aktivitas *work from home* yang merupakan sistem kerja secara daring demi mencegah rantai penyebaran virus covid 19. Aktivitas *work from home* saat ini banyak dilakukan dengan media *online meeting* yang memudahkan karyawan untuk berdiskusi tatap muka tanpa

perlu bertemu secara langsung. Perubahan sistem kerja yang signifikan seperti ini tentunya merubah pola perilaku setiap karyawan dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam situasi pandemi seperti ini setiap perusahaan harus mempunyai strategi yang mampu bertransformasi untuk menghadapi kondisi karyawan. Transformasi dapat dimulai dari pemimpin yang dapat mengubah sistem kerja yang aman selama pandemi dan menyesuaikan keadaan saat ini dengan budaya organisasi yang sudah ada, dalam hal ini peran presiden direktur sebagai *decision maker* sangatlah penting. Pimpinan juga harus selalu menjaga komunikasi, memberi dorongan untuk berkembang demi meningkatkan sumber daya di dalamnya, termasuk meningkatkan kinerja karyawan agar perusahaan dapat bertahan dan sukses selama pandemi. Bass, dkk. (2003) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah salah satu faktor utama yang menentukan tinggi-rendahnya kinerja karyawan dan kemampuan organisasi untuk bisa menyesuaikan perubahan lingkungan kerja.

Penyesuaian kebijakan aktivitas kerja selama pandemi covid 19 juga dilakukan di sebuah perusahaan farmasi di kota Surakarta yang memiliki karyawan sejumlah 500 orang dengan memberlakukan *work from home* pada awal pandemi. Hal itu bertujuan untuk meminimalisir kontak fisik antar karyawan di perusahaan tersebut. Perusahaan X adalah perusahaan industri farmasi yang memiliki produk obat-obatan, kosmetik dan alat kesehatan. Selama diberlakukan *work from home*, produktivitas karyawan menjadi berkurang. Akibatnya jumlah produksi di bagian manufakturing tidak terlaksana secara maksimal. Lebih lanjut dijelaskan oleh bapak K, manajer *Human Resources Department* pada wawancara melalui *Zoom Meeting* tanggal 10 Maret 2021 :

*“ Perusahaan ini melakukan penyesuaian di awal pandemi dengan memberlakukan WFH atau work from home. Semenjak diberlakukan WFH pada bulan Maret tahun 2020, produktivitas karyawan menjadi menurun dan hasil produksi di pabrik menjadi berkurang. Kemudian pada bulan Agustus tahun 2020 dimulai*

*WFO atau work from office kembali agar produksi dapat berjalan seperti semula. ”*

Perusahaan X yang beralamat di jalan Dr. Rajiman nomor 296, Sriwedari, Kecamatan Laweyan, Surakarta mulai beroperasi kembali sejak bulan Agustus tahun 2020 dengan menjalankan protokol kesehatan seperti menyediakan *hand sanitizer* di setiap ruangan, menyediakan tempat cuci tangan dan penyemprotan disinfektan secara berkala di lingkungan kantor. Selain itu, untuk menghindari kerumunan pada saat jam makan siang, perusahaan ini membuat kebijakan yaitu membagi waktu istirahat menjadi 5 *shift*. Setiap *shift* diberikan waktu 30 menit dimulai dari jam 11.00 sampai dengan jam 13.30. Pada bagian manufakturing juga diberlakukan standar kebersihan yang mewajibkan para pekerja pabrik mencuci tangan, menggunakan baju pelindung, masker dan penutup kepala. Untuk masuk ke dalam pabrik juga harus satu per satu dan tidak boleh membuat kerumunan. Kebijakan ini mengacu pada peraturan pemerintah dalam membatasi aktivitas masyarakat untuk mengurangi kontak fisik antar karyawan.

Dampak dari pembatasan aktivitas masyarakat juga dirasakan oleh departemen manufakturing di perusahaan X karena harus menunda proses produksi pada saat diberlakukan *work from home* selama beberapa bulan sejak bulan Maret tahun 2020. Kinerja karyawan di departemen tersebut berkurang karena sistem kerja yang dianggap tidak efektif bagi industri farmasi seperti perusahaan tersebut. Bapak K, selaku manajer *Human Resources Department* menambahkan :

*“Ketika produksi menurun maka aktivitas lainnya akan mengikuti juga. Khususnya divisi marketing yang mengalami penurunan penjualan karena ekonomi melambat. Kemudian karena adanya protokol kesehatan yang diterapkan di divisi produksi sehingga mengakibatkan berkurangnya jam kerja.”*

Kata kinerja memiliki arti : 1) sesuatu yang dicapai; 2) prestasi yang terlihat; 3) kemampuan kerja (KBBI, 2021). Kinerja seorang karyawan merupakan

hasil kerja yang dilakukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Septyan, Al Musadieg, & Mukzam, 2017). Ihsani dan Wijayanto (2020) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu : 1) kepemimpinan; 2) disiplin kerja; 3) pelatihan kerja; 4) kepuasan kerja; 5) stress kerja; 6) lingkungan kerja; 7) budaya organisasi; 8) motivasi; dan 9) komitmen organisasi. Kinerja karyawan juga diartikan sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang atau sekelompok karyawan dalam kurun waktu tertentu (Wartono, 2017). Pendapat lain dari Dessler (1997) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja, yang artinya perbandingan antara hasil kerja (*output*) dengan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Aspek-aspek untuk mengukur kinerja karyawan berdasarkan teori milik (Robbins, 2008) yang berisi 5 aspek dan disesuaikan dengan kondisi karyawan di Indonesia, yaitu : 1) Kualitas kerja diukur dari kelengkapan pekerjaan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan karyawan; 2) Kuantitas kerja yang dihitung berdasarkan jumlah pekerjaan yang ditugaskan beserta jumlah *output*-nya; 3) Ketepatan waktu diukur dari berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan hingga menghasilkan *output*; 4) Efektivitas biaya adalah pemanfaatan sumber daya yang mencakup tenaga, uang, teknologi, sumber daya manusia yang dimaksimalkan; 5) Kemandirian merupakan tingkat kemampuan seseorang dalam melakukan fungsi kerjanya dengan inisiatif tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain ataupun pengawas. Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tinggi atau rendahnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Tipe kepemimpinan transformasional dianggap cocok dalam situasi pandemi saat ini, karena dapat mengubah nilai, keyakinan, sikap, perilaku, emosi, dan kebutuhan karyawan dengan lebih baik (Muslichah & Asrori, 2018). Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang karismatik, artinya mampu memberikan

pengaruh, memberikan motivasi dan inspirasi, memberikan stimulus intelektual dan mampu memberikan perhatian pribadi kepada karyawan (Septyan, Al Musadieg, & Mukzam, 2017). Selain itu, pemimpin yang transformatif berfokus pada pengembangan karyawan dan mempertimbangkan kebutuhan mereka (Al Khajeh, 2018). Kepemimpinan transformasional juga digunakan sebagai pendekatan yang mengubah karyawan menjadi pemimpin dan mendorong kinerja karyawan yang melampaui standar yang telah ditetapkan (Bass & Avolio, 1994). Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: 1) situasi; 2) pemimpin (subjek); 3) komunikasi; 4) pengikut (Danim, 2010). Pada prinsipnya kepemimpinan transformasional bertujuan untuk memotivasi karyawan agar bisa melakukan pekerjaan lebih baik dari biasanya, dengan kata lain dapat meningkatkan rasa percaya diri atau percaya diri karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kerja.

Berada di dalam lingkungan kerja bersama dengan seorang pemimpin transformasional akan memberikan energi positif di lingkungan kerja, karena pemimpin dengan gaya transformasional dapat membangun rasa partisipasi, kohesi, komitmen, potensi dan peningkatan kinerja bawahannya (Bass, dkk., 2003). Para pemimpin transformasional mampu mengetahui kebutuhan individu para bawahannya dan secara proaktif dapat membantu bawahannya menghadapi kesulitan (Bass & Avolio, 1994). Karena seorang pemimpin yang efektif perlu merespon secara cepat dan tepat terhadap perubahan yang dialami di lingkungan internal atau eksternal perusahaan, serta mampu menganalisis kelebihan dan kekurangan sumber daya yang ada di perusahaan (Mukaffi & Anam, 2020).

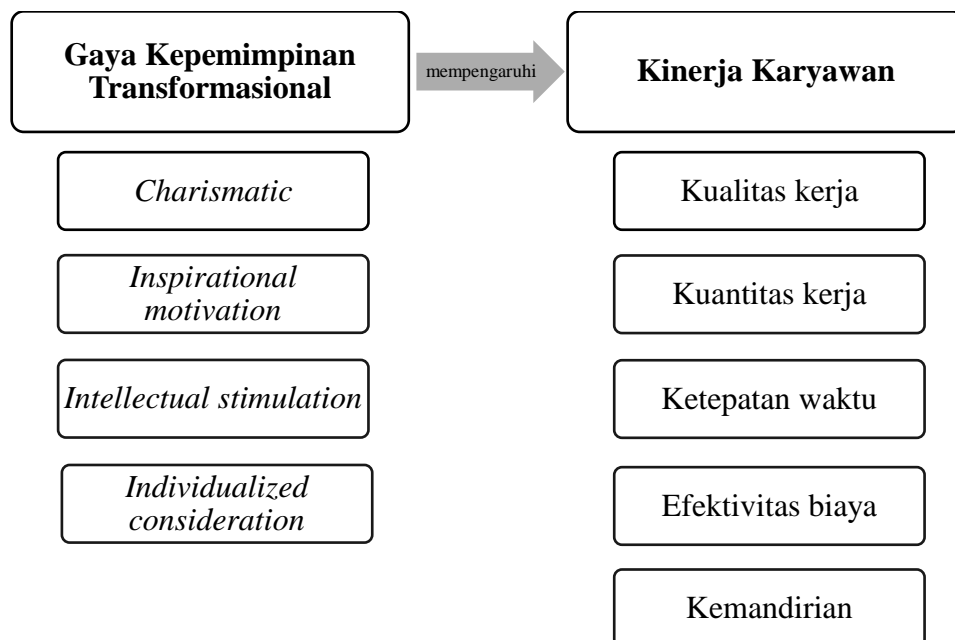
Bass dan Avolio (1994) menjelaskan aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasional dan dijelaskan kembali secara detail dalam Bass & Riggio (2006), diantaranya : 1) *Charismatic* atau karismatik diartikan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para bawahannya mengagumi, memercayainya, dan sekaligus menghormatinya; 2) *Inspirational motivation* atau sosok yang menginspirasi diartikan sebagai pemimpin yang mampu mengapresiasi prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap organisasi, dan mampu

memberikan dukungan dalam organisasi melalui sikap antusiasme dan optimisme;

3) *Intellectual stimulation* atau stimulasi intelektual diartikan sebagai perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari metode baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi;

4) *Individualized consideration* atau perhatian secara individual diartikan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Hasil penelitian Sidik dan Sutoyo (2020) juga mendukung bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di PT. Angkasa Pura I (Persero) meningkatkan kinerja pegawai sebesar 55,1% dengan nilai koefisien 0,551 ke arah koefisien positif. Kinerja karyawan dibangun dari kesamaan misi, visi, dan tujuan organisasi yang dikomunikasikan oleh seorang pemimpin.

Berdasarkan uraian diatas dan referensi dari penelitian terdahulu maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual

Tabel diatas menunjukkan aspek-aspek dari kedua variabel, yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja karyawan. Aspek *charismatic* atau berkarisma pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai pemimpin yang mempunyai *power* dan pengaruh. Ketika pemimpin dengan gaya transformasional dibangkitkan sehingga mempunyai tingkat kepercayaan dan keyakinan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha yang sungguh-sungguh. Pemimpin transformasional juga selalu memotivasi dan merangsang intelektual karyawan untuk mempersiapkan pekerjaan dengan antusiasme serta optimisme yang ditunjukkan dengan selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan, tujuannya agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan tersebut. Pemimpin transformasional juga melakukan stimulus pada bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional. Tidak jarang pemimpin transformasional memberikan apresiasi bagi karyawan berprestasi. Apresiasi ditunjukkan dalam bentuk menaikkan gaji, memberikan nasihat kepada karyawan secara individu sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang. Dampak yang timbul dari perilaku pemimpin transformasional adalah kinerja karyawan meningkat dan dengan meningkatnya kinerja karyawan maka diharapkan produktivitas perusahaan juga akan meningkat.

Variabel kinerja karyawan mengukur sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, tetapi sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif. Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

Keterkaitan aspek-aspek dalam kerangka konseptual dibuktikan dari aspek karismatik (*charismatic*) yang mampu meningkatkan produktivitas atau etos kerja

karyawan, hal ini didukung dari penelitian Fahmi (2020) yang mengatakan bahwa semakin karismatik seorang pemimpin, maka semakin tinggi etos kerja karyawan. Penelitian Muslim dan Suwoko (2019) juga menyebutkan bahwa pemimpin yang karismatik memberikan dampak yang signifikan pada produktivitas kerja karyawan untuk mencapai tujuan dan misi perusahaan. Produktivitas atau etos kerja karyawan merupakan gabungan dari kualitas dan kuantitas kerja karyawan. Aspek perhatian secara individu memberi dampak ada kasih sayang kepada pemimpin dan secara emosional terlibat dalam misi organisasi serta memiliki sasaran produktivitas yang tinggi (Sutianah, Sunaryo, & Yusuf, 2018).

Perlu diingat, dengan kualitas karyawan yang baik maka perusahaan mampu menjawab semua tantangan yang ada, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan. Peran serta dukungan pimpinan perusahaan dianggap efektif dalam mengembangkan kualitas karyawan yang ada. Sehingga seorang pimpinan perusahaan harus memiliki pengaruh yang besar untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Erawati (2002) untuk mengukur hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan di PT. Pelayaran Surya Surabaya. Hasilnya menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan. Namun, beberapa pihak juga memiliki pandangan lain bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak selalu memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Hasil penelitian Novitasari, dkk. (2020) menjelaskan bahwa di era pandemi covid 19 praktek kepemimpinan transformasional tidak terbukti signifikan meningkatkan kinerja karyawan, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Sehubungan masih terjadi kesenjangan penelitian di dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, maka penelitian ini dipandang perlu untuk dilakukan.

Berdasarkan uraian di atas, peran kinerja karyawan dianggap penting dan merupakan ujung tombak dalam sebuah perusahaan. Mengingat peran penting sumber daya manusia yang perlu ditingkatkan selama pandemi untuk mencapai



hasil terbaik, maka peneliti memiliki sebuah rumusan masalah yaitu bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan selama pandemi covid 19 ? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan selama pandemi covid 19. Pembaharuan yang ada di penelitian ini adalah setting penelitian yang dilakukan di situasi pandemi covid 19 yang merupakan peristiwa tak terduga dan terjadi secara cepat, sehingga menyebabkan tingkat ketidakpastian yang tinggi. Penelitian ini juga menjadi penelitian yang menguji gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan yang pertama di perusahaan X. Hasil penelitian diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara nyata khususnya selama pandemi covid 19. Kemudian bagi pihak akademis diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan keilmuan yang disertakan dengan bukti teoritis dan hasil pengamatan yang telah dilakukan mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan selama pandemi covid 19, kemudian bagi perusahaan diharapkan penelitian ini dapat memberikan bahan pertimbangan berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan bagi peneliti selanjutnya diharapkan penelitian ini dapat menjadi acuan atau referensi dalam melakukan penelitian lebih lanjut, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Selama ini penelitian yang sering dilakukan hanya mengungkap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Al Khajeh, 2018; Ramadhan & Wahyudin, 2018) dan hanya sedikit penelitian yang mengungkap efektivitas gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan khususnya selama pandemi covid 19 yang terjadi sejak awal tahun 2020. Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan maka dapat diambil hipotesis terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan selama pandemi covid 19.