

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan kemajuan era global saat ini, peran tenaga kerja sangat vital dalam penetapan tujuan. Sumber daya manusia dianggap sebagai aset yang sangat bernilai yang dimiliki oleh perusahaan (Wayan Sri Pradnyani & Ganesha Rahyuda, 2022). Karena peranannya yang penting dalam operasional dan penerapan kebijakan perusahaan, setiap organisasi berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat mencapai tujuannya (Novendra & Kustini, 2024). Perusahaan modern menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan dinamis, sehingga perlu memperhatikan aspek-aspek yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (Fikri & Rosyanti, 2023).

Untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan kontribusi kinerja yang baik dari pegawai. *Employee performance* merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dari serangkaian tanggung jawab yang diberikan, sehingga menandakan bahwa karyawan telah berhasil menjalankan kewajibannya (Kamila & Irbayuni, 2024). Kinerja sebagai kemampuan total seseorang dalam bekerja dengan cara yang efektif untuk mencapai tujuan kerja secara optimal, serta mencapai berbagai sasaran yang telah ditetapkan dengan pengorbanan yang lebih sedikit dibandingkan dengan hasil yang diperoleh (Yani, Gustri, 2023). Faktor organisasi seperti budaya organisasi, struktur organisasi, sistem penghargaan, dan kepemimpinan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung atau menghambat kinerja (Suprayitno, 2024).

Sistem *work from home* memberikan fleksibilitas lebih bagi karyawan dalam keseimbangan antara pekerjaan dan waktu pribadi (Irawanto et al., 2021). Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk tetap beroperasi meskipun terbatas, dengan memanfaatkan *telecommuting*, aktivitas virtual, dan teknologi *cloud* (Kaushik & Noida, 2020). Namun, penerapan kerja jarak jauh bersifat selektif, tergantung pada jenis pekerjaan dan infrastruktur yang tersedia. Tidak semua departemen di perusahaan dapat menerapkan sistem ini, hanya departemen dengan dukungan teknologi yang memadai, seperti IT dan pengembangan perangkat lunak, yang dapat melaksanakannya dengan efektif (Mungkasa, 2020). Penerapan WFH menghadirkan tantangan bagi karyawan, sehingga penting bagi organisasi untuk menjaga produktivitas, efisiensi, dan kesejahteraan karyawan demi mencapai target bisnis

PT. Inovasi Teknologi Solusindo adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang teknologi sebagai penyedia sistem informasi rumah sakit, perusahaan ini memiliki mitra atau klien yang tersebar pada seluruh Indonesia. PT. Inovasi Teknologi Solusindo menerapkan dua sistem kerja, yaitu *work from office* dan *work from home*. Karyawan yang bekerja dengan sistem WFH, sudah sepenuhnya menyadari sejak awal melamar pekerjaan di perusahaan ini bahwa pekerjaan mereka akan dilaksanakan dari rumah. Keputusan ini bukan hanya terkait dengan fleksibilitas, tetapi juga mencerminkan tantangan tersendiri dalam hal disiplin, pengelolaan waktu, serta komunikasi yang efisien, yang tentunya memerlukan tingkat kedewasaan dan pengelolaan diri yang lebih tinggi dibandingkan dengan sistem kerja tradisional di kantor

Jumlah karyawan sampai dengan tahun 2024 memiliki 35 karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan sistem WFH, sementara 52 karyawan lainnya bekerja dengan sistem WFO. Sistem bekerja di kantor mewajibkan karyawan untuk bekerja di kantor, dengan tujuan untuk meningkatkan interaksi langsung antar tim, memperkuat kolaborasi, serta memastikan produktivitas dalam lingkungan kerja yang terkontrol.

Penilaian kinerja karyawan di PT. Inovasi Teknologi Solusindo Surabaya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja karyawan berdasarkan hasil penilaian rata-rata dari pelaksanaan pekerjaan baik secara *work from office* maupun *work from home*. Berikut ini disajikan tabel capaian kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja Karyawan

Karyawan	Indikator	2023		2024	
		Nilai	Keterangan	Nilai	Keterangan
WFO	Kuantitas Kerja	85	Baik	90	Sangat Baik
	Kualitas Kerja	80	Baik	85	Baik
	Aspek Kinerja Unit Kerja	90	Sangat Baik	95	Sangat Baik
	Tanggung Jawab	88	Baik	92	Sangat Baik
	Pelaksanaan Tugas	92	Sangat Baik	95	Sangat Baik
Karyawan	Indikator	2023		2024	
		Nilai	Keterangan	Nilai	Keterangan
WFH	Kuantitas Kerja	74	Cukup	70	Cukup
	Kualitas Kerja	70	Cukup	72	Cukup
	Aspek Kinerja Unit Kerja	80	Baik	76	Baik
	Tanggung Jawab	74	Cukup	80	Baik
	Pelaksanaan Tugas	80	Baik	80	Baik

Sumber: PT. Inovasi Teknologi Solusindo Surabaya, 2025

Berdasarkan Tabel 1.1 data ini, terdapat peningkatan kinerja di semua indikator antara tahun 2023 dan 2024, baik untuk WFO (*Work From Office*)

maupun WFH (*Work From Home*). Karyawan yang bekerja di kantor menunjukkan kinerja yang lebih tinggi di setiap indikator dibandingkan yang bekerja dari rumah. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada peningkatan di kinerja WFH, karyawan yang bekerja secara langsung di kantor cenderung memiliki perfroma yang lebih optimal.

Lebih lanjut, perusahaan menetapkan ekspektasi standar kinerja dengan kategori “Sangat Baik” sebagai tolok ukur ideal yang diharapkan dapat dicapai oleh seluruh karyawan, tanpa memandang sistem kerja yang diterapkan. Ekspektasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa produktivitas dan kualitas pelaksanaan tugas senantiasa berada pada tingkat optimal, sejalan dengan visi perusahaan dalam menjaga profesionalisme dan efektivitas kerja pada seluruh unit fungsional.

Tabel 1. 2 Jumlah Komplain Pelanggan dan Mitra

Tahun	Triwulan	Jumlah Aduhan Pelanggan dan Mitra
2023	Januari – Maret	19
	April – Juni	24
	Juli – September	30
	Oktober – Desember	32
2024	Januari – Maret	38
	April – Juni	47
	Juli – September	56
	Oktober – Desember	68

Sumber: PT. Inovasi Teknologi Solusindo Surabaya, 2025

Pada tabel 1.2 Peningkatan jumlah aduan pelanggan dan mitra dari tahun 2023 ke 2024 mengindikasikan bahwa kinerja karyawan yang bekerja dengan sistem WFH mungkin terpengaruh oleh beberapa faktor, seperti terbatasnya komunikasi langsung, gangguan teknis, dan kurangnya kolaborasi efektif. Hal ini

berpotensi menurunkan kualitas pelayanan dan efisiensi kerja, yang berdampak pada pengalaman negatif yang diterima oleh pelanggan dan mitra. Dengan mempertimbangkan fleksibilitas kerja, penting untuk mengevaluasi dan memperbaiki sistem WFH, terutama dalam hal penguatan komunikasi dan peningkatan dukungan teknologi untuk mengurangi kesenjangan kinerja.

Hasil kinerja karyawan yang bekerja dari rumah sangat dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja yang diberikan oleh perusahaan. *Flexible work arrangement* merupakan sebuah alternatif pilihan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya untuk menentukan jadwal dan tempat bekerja dengan mudah. FWA memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menentukan jam kerja, yang dapat meningkatkan produktivitas dengan menyesuaikan waktu kerja dengan pola hidup. Namun, tanpa dukungan yang memadai, fleksibilitas ini dapat menyulitkan interaksi antar karyawan dan berpotensi menghambat kinerja

Berikut adalah hasil pra-survey penelitian kepada karyawan pada PT. Inovasi Teknologi Solusindo mengenai *flexible working arrangement*:

Tabel 1. 3 Hasil Kuesioner Pra-Survey *Flexible Working Arrangement*

No.	Pertanyaan	Jawaban		Jumlah Karyawan
		Ya	Tidak	
1.	Apakah fleksibilitas jam kerja menyebabkan pekerjaan tidak terorganisir dengan baik?	13	7	20
2.	Apakah keterbatasan interaksi langsung dengan tim mengurangi efektivitas komunikasi?	15	5	20
3.	Apakah fleksibilitas waktu kerja membuat anda sulit memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi?	14	6	20
4.	Apakah bekerja dari rumah menyebabkan pekerja merasa terisolasi dan kurang mendapat dukungan dari rekan kerja?	17	3	20

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survey (2025)

Berdasarkan tabel 1.3 menunjukkan bahwa *flexible working arrangement* yang diterapkan pada karyawan *work from home* di PT. Inovasi Teknologi Solusindo masih belum optimal. Banyak karyawan merasa fleksibilitas waktu kerja menyebabkan ketidakteraturan dalam pekerjaan, kurang bisa mengatur jam kerja secara efisien, dan kesulitan dalam memisahkan waktu kerja dengan waktu pribadi. Selain itu, keterbatasan interaksi langsung dengan tim mengurangi efektivitas komunikasi, dan beberapa karyawan merasa terisolasi serta kurang mendapat dukungan dari rekan kerja. Sehingga hal ini membuktikan bahwa fleksibilitas kerja pada PT. Inovasi Teknologi Solusindo masih belum kondusif.

Penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA) yang pada awalnya dimaksudkan untuk memberikan keleluasaan dalam pengaturan waktu kerja justru dirasakan membebani oleh sebagian karyawan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa fleksibilitas ini membuat batas antara waktu kerja dan waktu pribadi menjadi tidak jelas, sehingga menyulitkan pengelolaan waktu secara efektif dan meningkatkan beban psikologis. Selain itu, terbatasnya komunikasi serta kurangnya interaksi langsung dengan rekan kerja turut menghambat efektivitas koordinasi tim, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas. Kondisi ini mencerminkan bahwa tanpa dukungan sistem dan batasan yang jelas, implementasi FWA justru dapat menimbulkan tekanan kerja tambahan dan menurunkan kualitas pelaksanaan tugas.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan *work from home* selain fleksibilitas kerja adalah dukungan yang dirasakan dari atasan, yang mencakup penilaian terhadap kontribusi karyawan dan perhatian terhadap kesejahteraannya (Hidayatullah & Kurniawan, 2023). *Perceived supervisor support* ini dapat

menurunkan motivasi dan produktivitas karyawan, yang berdampak pada penurunan kinerja. (Buulolo & Ratnasari, 2020) menjelaskan bahwa dukungan supervisor dipandang sebagai kebutuhan emosional, yang menunjukkan kesediaan atasan untuk menghargai upaya karyawan dan memberikan dukungan agar organisasi bekerja secara efektif. Dukungan yang dirasakan dari atasan memainkan peran penting dalam kinerja karyawan yang bekerja dari rumah. Tanpa adanya pengawasan langsung, banyak karyawan merasa kurang termotivasi.

Kurangnya dukungan juga berdampak pada kinerja karyawan, di mana mereka merasa tertekan akibat ekspektasi yang tidak realistis, seperti tuntutan untuk selalu tersedia tanpa adanya batasan waktu yang jelas. Hal ini dapat menyebabkan stres, penurunan motivasi, dan akhirnya berpengaruh negatif terhadap kinerja mereka. Berdasarkan permasalahan diatas, peneliti melakukan pra survey terhadap karyawan di PT. Inovasi Teknologi Solusindo Surabaya terkait *perceived supervisor support* yang dapat dilihat pada tabel 1.4 dibawah ini.

Tabel 1. 4 Hasil Kuesioner Pra-Survey *Perceived Supervisor Support*

No.	Pertanyaan	Jawaban		Jumlah Karyawan
		Ya	Tidak	
1.	Apakah Anda merasa kurang termotivasi tanpa pengawasan langsung dari atasan?	12	8	20
2.	Apakah Anda merasa bahwa kurangnya dukungan dan umpan balik konstruktif dari atasan mengurangi motivasi Anda dalam menyelesaikan pekerjaan?	16	4	20
3.	Apakah Anda merasa kurangnya dukungan dan pengakuan dari atasan mengurangi rasa pencapaian Anda dalam pekerjaan?	14	6	20
4.	Apakah Anda merasa tertekan karena kurangnya dukungan dari atasan dalam hal pengelolaan waktu kerja dan keseimbangan tugas?	15	5	20

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survey (2025)

Berdasarkan data pada tabel 1.4 Hasil pra-survey menunjukkan bahwa kurangnya dukungan dari atasan, baik dalam bentuk pengawasan, umpan balik konstruktif, maupun penghargaan atas pencapaian, dapat mengurangi kinerja karyawan yang bekerja dari rumah. Karyawan yang merasa kurang mendapatkan dukungan langsung atau konstruktif merasa kesulitan dalam menyelesaikan tugas dan kurang puas dengan pencapaian mereka. Selain itu, ketidakjelasan dalam pengelolaan waktu kerja dan keseimbangan tugas menyebabkan tekanan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada produktivitas dan kinerja mereka.

Selain itu, rendahnya dukungan supervisor juga berpotensi menurunkan tingkat kinerja karyawan. Hal ini menjadi fenomena yang mengkhawatirkan, mengingat motivasi serta dukungan dari atasan telah terbukti menjadi prediktor kuat terhadap kinerja karyawan. Bahkan, terdapat indikasi bahwa hubungan dengan supervisor memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Maka dari itu perlunya perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan tersistematis agar menghasilkan pekerja-pekerja yang profesional sehingga mampu mendapatkan capaian visi, misi, dan tujuan perusahaan (Machmuda & Adiwati, 2024).

Sumber daya manusia amat penting untuk kelanjutan hidup suatu perusahaan. Kesuksesan ataupun kegagalan suatu perusahaan ditentukan oleh sumber dayanya. Oleh karena itu keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dapat ditentukan dari bagaimana kualitas orang-orang yang berada di dalamnya (Ihsani & Rini, 2023).

Pada konteks organisasi seperti PT. Inovasi Teknologi Solusindo Surabaya, penting untuk memahami pengaruh *flexible working arrangement* dan *perceived*

supervisor support terhadap kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya oleh (Darmawan & Alawiyah, 2024) mengeksplorasi dampak *flexible working arrangements* (FWA) dan *perceived supervisor support* (PSS) terhadap kinerja karyawan, dengan hasil yang menunjukkan bahwa FWA dan PSS memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Rahmawati & Savitri Pusparini, 2023) juga menemukan bahwa FWA dan PSS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun demikian, penelitian-penelitian ini belum mengeksplorasi lebih jauh bagaimana pengaruh FWA dan PSS terhadap kinerja karyawan dalam konteks perusahaan jasa teknologi yang menerapkan sistem kerja *work from home*. Hal ini membuka celah penelitian untuk mengeksplorasi bagaimana kedua faktor tersebut dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam lingkungan kerja yang fleksibel, khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang teknologi.

Studi lain juga menunjukkan bahwa *flexible working arrangement* memainkan peran positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian (Yulianti, A. & Kurniawan, I., 2023). Hasil yang sama juga dijelaskan oleh penelitian (Nugroho et al., 2024) menemukan bahwa fleksibilitas kerja memiliki peran yang signifikan dalam menentukan kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin baik pengaturan kerja yang dipersepsikan oleh karyawan, maka semakin tinggi kinerja mereka. Sementara penelitian oleh (Hakim, 2021) yang mendapat temuan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Terdapat gap dari hasil penelitian diatas (*research gap*), sehingga perlu dilakukan analisis lebih lanjut untuk menggali faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara *flexible working arrangement* dengan kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu dan *perceived supervisor support*. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *perceived supervisor support* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Amanda & Ekhsan, 2024) dan (Ekowati & Finthariasari, 2021). Sementara penelitian lain menemukan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan (Purdiarini & Warsindah, 2024), hasil yang sama ditemukan pada penelitian (Amanda, 2024) bahwa *perceived supervisor support* belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan perbedaan hasil penelitian tersebut, terdapat celah penelitian yang perlu dieksplorasi lebih lanjut mengenai konteks hubungan antara *perceived supervisor support* dan kinerja karyawan, khususnya dalam situasi kerja jarak jauh atau pada sektor-sektor tertentu, seperti perusahaan jasa. Hal ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk memahami faktor-faktor yang dapat memperjelas atau memperkuat hubungan tersebut.

Penelitian terkait *flexible working arrangement* dan *perceived supervisor support* terhadap kinerja karyawan di industri jasa teknologi yang tumbuh dalam era digital dan cenderung terampil menggunakan teknologi. Dalam industri jasa, teknologi memiliki peran penting dalam memberikan layanan yang cepat dan efisien ke pelanggan. Oleh karena penelitian ini dapat membantu mengidentifikasi sejauh mana kinerja karyawan yang didapatkan dari beberapa faktor seperti *flexible working arrangement* dan *perceived supervisor support*.

Sesuai dengan latar belakang yang telah dipaparkan dilandasi oleh ketertarikan penulis akan topik tersebut. Berdasarkan paparan di atas dapat diketahui bahwa penelitian mengenai fleksibilitas dan dukungan atasan sudah banyak dilakukan tetapi masih terbatas. Oleh karena itu, penulis mengangkat judul

“PENGARUH *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* DAN *PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFROMANCE WORK FROM HOME* PADA PT INOVASI TEKNOLOGI SOLUSINDO SURABAYA”

1.2 Perumusan Masalah

1. Apakah *flexible working arrangement* berpengaruh signifikan terhadap *employee perfromance work from home* di PT Inovasi Teknologi Solusindo Surabaya?
2. Apakah *perceived supervisor support* berpengaruh signifikan terhadap *employee perfromance work from home* di PT Inovasi Teknologi Solusindo Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis apakah *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap *employee perfromance work from home* di PT Inovasi Teknologi Solusindo Surabaya.
2. Untuk menganalisis apakah *perceived supervisor support* berpengaruh terhadap *employee perfromance work from home* di PT Inovasi Teknologi Solusindo Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a) Menambah wawasan terhadap *flexible working arrangement* dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Inovasi Teknologi Solusindo Surabaya.

- b) Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi berbagai instansi baik negeri maupun swasta untuk memperhatikan *flexible working arrangement* dan *perceived supervisor support* demi terciptanya kinerja karyawan yang baik

2. Manfaat Praktis

- a) Bagi penulis, penelitian ini sangat berguna untuk menambah pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai *flexible working arrangement*, *perceived supervisor support*, dan kinerja karyawan.
- b) Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sebagai dasar pertimbangan untuk penentuan kebijakan yang diterapkan oleh PT. Inovasi Teknologi Solusindo Surabaya guna terus mengupayakan dan mempertimbangkan *flexible working arrangement* serta *perceived supervisor support*, terutama dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja karyawan,