

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi meningkatkan ketatnya persaingan antar industri dan organisasi. Perkembangan teknologi memudahkan seseorang untuk dapat mengakses dan mempelajari ilmu pengetahuan dengan lebih cepat dimanapun dan kapanpun. Dengan kemajuan teknologi, saat ini memungkinkan orang dapat berkomunikasi bahkan berinteraksi jarak jauh dalam hal pekerjaan. Kemajuan ini dapat memperlancar proses bekerja dan dapat menjadi alternatif cara kerja saat ini. Dunia saat ini sedang dilanda pandemi virus covid-19 yang menyebar ke seluruh negara di dunia sehingga berdampak pada perekonomian, kesehatan, dan cara bekerja suatu negara.

Sejak ditetapkannya sebagai pandemi oleh *World Health Organization/WHO* (WHO, 2020) Pada awal 2020 *Corona Virus Diseases-19* (Covid-19) menyebar dan menjadi permasalahan seluruh negara di dunia. Wabah Covid-19 memicu kehebohan karena virus yang sangat cepat menular dan dalam waktu singkat merenggut banyak korban jiwa. Berbagai negara menerapkan protokol Covid-19 sesuai dengan anjuran WHO. Mulai dari menggunakan masker medis, menjaga jarak, tidak berkerumun, membatasi keluar rumah, bahkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), dan *lockdown*. Hal ini menyebabkan banyak kantor yang memutuskan untuk menerapkan skema kerja dari rumah (KDR) / *work from home* (WFH) sebagai langkah mengurangi penyebaran Covid-19 sesuai dengan

anjuan pemerintah. KDR adalah pekerjaan yang dilakukan dari jarak jauh dengan bayaran, biasanya lebih banyak dilakukan dari rumah dengan minimal 20 jam perminggu menurut Crobie & Moore dikutip dari artikel (DJKN, 2020).

KDR pada masa sebelum pandemi memiliki berbagai kelebihan yaitu lebih fleksible, menghemat pengeluaran ongkos, dekat dengan keluarga, meningkatkan produktifitas dan sebagainya. Namun saat pandemi Covid-19, pemerintah mengimbau kepada perusahaan untuk memberlakukan KDR dimana pekerja Indonesia belum terbiasa dengan hal ini. Seperti halnya fleksibilitas bagi pekerja kantoran merupakan hal yang diharapkan dapat meningkatkan keseimbangan hidup dan psikologis, namun fleksibilitas tidak jarang membuat jam kerja menjadi bertambah dan mempengaruhi produktifitas karena pekerjaan yang lebih banyak tanpa batas waktu. Kemudian penyesuaian lingkungan kerja dirumah menghindari gangguan dari orang rumah dan fasilitas pendukung kerja yang kurang. (Dahlius & Ibrahim, 2016) menemukan dalam penelitiannya bahwa fasilitas kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

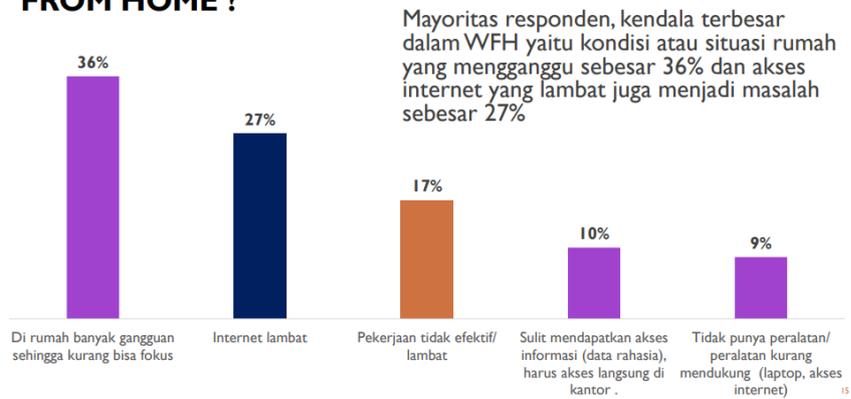
Melaksanakan KDR saat pandemi bukanlah keadaan yang menyenangkan bagi karyawan. Ketidakpastiaan kapan berakhirnya pandemi, jam kerja tidak teratur, berita pemotongan gaji, dan PHK membuat karyawan di beberapa perusahaan merasa resah dan terganggu kepuasan kerjanya. Menurut Golden & Gajendran Dikutip dari *Association for Psychological Science* / (APS, 2018) dalam studinya menemukan bahwa KDR dapat memengaruhi berbagai aspek dalam pekerjaan salah satunya kepuasan kerja. Pekerja yang melakukan pekerjaan diluar kantor mungkin menghadapi isolasi sehingga berkurangnya tingkat berbagi

pengetahuan dengan rekan kerja, bekerja dari rumah juga dapat mengaburkan batasan keluarga dengan pekerjaan sehingga meningkatkan jumlah pekerjaan saat diluar jam kerja.

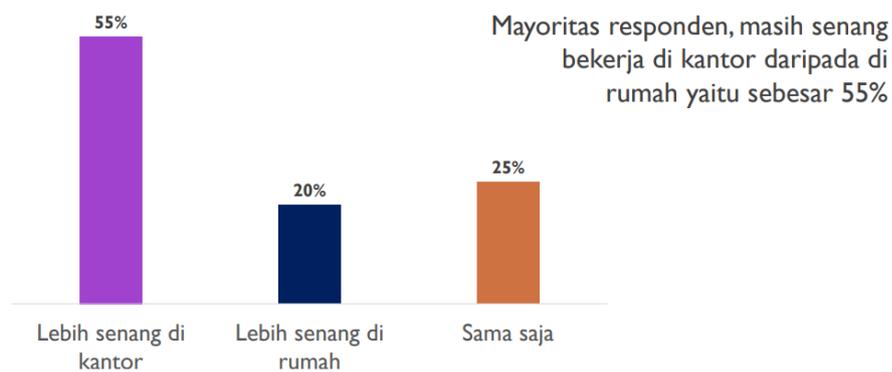
Dikutip dari (Wahyu & Said, 2020) berdasarkan Survei McKinsey (Afriyadi, 2020) dan YouGov & USA Today (Schrotenboer, 2020) melaporkan fakta dimana KDR dapat menurunkan produktivitas kerja sebesar 25 persen. Hal tersebut terjadi salah satunya karena KDR sering membuat para pekerja harus melakukan pekerjaannya di sepanjang waktunya tanpa henti. Berdasarkan pendapat para ahli, menurut Handoko kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi produktivitas atau prestasi kerja para karyawan. Begitu juga menurut Achmad dikutip dari (Chadhiq & Aminah, 2020), kepuasan kerja difungsikan untuk dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas karyawan serta untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja di perusahaan. Dari sudut pandang tersebut dapat di simpulkan bahwa produktivitas selaras dengan kepuasan kerja, sehingga penurunan produktivitas dari survey MacKinsey dan YouGov & USA Today mengartikan ada penurunan kepuasan kerja saat KDR.

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh (ISED, 2020) Institute of Social Economic Digital dengan responden populasi masyarakat Indonesia, sebagai berikut:

## APAKAH HAMBATAN DALAM MELAKUKAN WORK FROM HOME ?



## APAKAH ANDA LEBIH SENANG BEKERJA DARI RUMAH ATAU DARI KANTOR ?



## APAKAH ANDA BERHARAP WORKING FROM HOME TERUS BERKELANJUTAN SETELAH COVID-19 SELESAI ?

Mayoritas responden, di masa depan Work From Home menjadi alternatif ataupun opsi dalam bekerja sebesar 74%



Gambar 1. 1 Pertanyaan berkaitan dengan WFH/KDR

Sumber: survey WFH Institute of social Economic Digital (2020)

Berdasarkan data diatas bahwa KDR di masa pandemi terdapat beberapa hambatan seperti gangguan orang rumah saat bekerja yang menjadi hambatan paling banyak, gangguan koneksi internet, pekerjaan tidak efektif/ lambat, kesulitan mendapatkan informasi perusahaan, fasilitas pendukung bekerja yang kurang. Karyawan lebih senang bekerja di kantor dengan persentase 55% dibanding bekerja dirumah. Setelah pandemi Covid-19 berakhir, 74% karyawan lebih memilih untuk bekerja kembali di kantor dari pada dirumah. Berdasarkan hasil survey tersebut, bahwa KDR di masa pandemi membuat karyawan lebih senang bekerja dikantor daripada dirumah sehingga menurunkan kepuasan kerja karyawan dari sebelum KDR.

Bertambah banyaknya perusahaan baru menciptakan lapangan pekerjaan dengan berbagai posisi sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. SDM memegang peranan penting dalam perkembangan kemajuan perusahaan. Peran pentingnya SDM adalah menjadi penopang dalam sistem kinerja suatu perusahaan. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memiliki pegawai yang kompeten untuk mencapai tujuan serta meningkatkan kualitas dan nilai perusahaan. Perusahaan tidak akan mampu berkembang dan tumbuh tanpa adanya unsur manusia dengan kemampuan manajerial dan moralitas kerja yang baik. Ketatnya persaingan antar organisasi dalam berbagai aspek seperti produk, modal, promosi, hingga yang paling penting adalah SDM. Organisasi memberikan kenyamanan bekerja untuk karyawan di perusahaan agar terbentuknya kepuasan kerja bagi karyawan dengan berkomitmen terhadap organisasi.

Sumber daya manusia adalah asset penting dalam perusahaan sehingga penting memiliki karyawan produktif dan berprestasi dalam bekerja. Hal ini dapat terjadi apabila karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Menurut Widodo (2015:173) dalam (Mafra, 2017) kepuasan kerja adalah respon emosional pekerja terhadap aspek tertentu dalam pekerjaan, seseorang memiliki kepuasan kerja yang relative tergantung dengan aspek yang di rasa puas dan tidak puas dengan aspek lainnya. Sehingga kepuasan kerja dapat diartikan merupakan sikap seseorang memiliki perasaan senang dan tidak senang terhadap hubungan pekerjaan maupun kondisi dirinya.

Kepuasan kerja dipengaruhi banyak faktor yaitu kepemimpinan transformasional, kompensasi dan komitmen perusahaan. Menurut (Rizki Wahyuniardi, 2018) gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam menciptakan lingkungan yang nyaman, pemberian tugas pekerjaan, serta kepemimpinan dalam penerapan peraturan. Pemimpin transformasional dapat menjadi panutan bagi karyawannya, hal ini mendorong Karyawan untuk kreatif, Inovatif dan mampu memecahkan masalah dengan menggunakan metode baru. Pemimpin transformasional juga peduli terhadap permasalahan karyawan, selalu memberi motivasi untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

Karyawan yang bekerja di suatu organisasi berhak mendapatkan imbalan atas jasa yang diberikan yaitu berupa kompensasi. Kompensasi yang memadai dan adil akan berdampak kepada pekerjaannya. Kompensasi yang diberikan harus sesuai dengan beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin beban kerja rumit

dan tanggung jawab tinggi maka kompensasi akan disesuaikan.

(Abadiyah & Purwanto, 2016) bahwa kompensasi adalah pembayaran keuangan langsung maupun tidak langsung yang dibayarkan kepada karyawan sebagai balas jasa kontribusi dalam kepegawaian. Program kompensasi penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya organisasi menjaga sumber daya manusianya, kompensasi berpengaruh terhadap organisasi dan karyawan.

Ketika manajemen yang baik dan kompensasi yang sesuai maka karyawan akan bangga terhadap pekerjaannya dan menjadi bagian dari organisasi sehingga dalam pelaksanaan tugas sebagai bagian dari organisasi sehingga terciptanya komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap atau perilaku seseorang terhadap organisasi yang diwujudkan dalam bentuk loyalitas kepada organisasi dan cara mewujudkan visi, misi, nilai dan tujuannya. Seseorang dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, yang dapat diketahui dari ciri-ciri sebagai berikut, ciri-ciri tersebut antara lain adalah keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, keinginan yang kuat untuk bekerja untuk organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi.

Komitmen organisasi yang sudah di rasakan oleh karyawan akan membawa karyawan ke tingkat kepuasan kerja. Kepemimpinan transformational, kompensasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki keterikatan. Oleh karena itu berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan responden pekerja yang melaksanakan KDR di Jakarta karena merupakan kota dengan pusat bisnis. Penelitian ini dilakukan guna mengetahui bagaimana

pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi pada pekerja WFH di masa pandemi Covid-19 di Jakarta.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini berdasarkan latar belakang adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah Kompensasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja?
6. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja yang di mediasi oleh Komitmen Organisasi?
7. Apakah Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi?

## 1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini yaitu:

Pada penelitian ini terdapat empat variabel yang diuji yaitu kepemimpinan

transformatif, kompensasi dan komitmen organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan KDR di Jakarta. Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh dari variabel satu terhadap variabel lainnya dan di mediasi oleh komitmen organisasi.

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh positif kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja.
2. Mengetahui pengaruh positif kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Mengetahui pengaruh positif kepemimpinan transformatif terhadap komitmen organisasi.
4. Mengetahui pengaruh positif Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi.
5. Mengetahui pengaruh positif Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
6. Mengetahui pengaruh positif Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja yang di mediasi oleh Komitmen Organisasi.
7. Mengetahui pengaruh positif Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja yang di mediasi oleh Komitmen Organisasi.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat, antara lain:

### 1. Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tambahan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Tambahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan variable ini.

### 1. Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan tambahan terkait kepemimpinan transformasional, kompensasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Organisasi dapat menjadikan penelitian sebagai referensi untuk menjadi solusi dari permasalahan yang ada dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Sisematika penulisan bertujuan untuk mempermudah pemahaman penelitian. Dalam penulisan penelitian ini terdiri dari 5 bab, sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan pendahuluan yang berisikan latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab berisikan teori-teori yang menjadi dasar dan mendukung penelitian ini.

Terdapat pengertian kepemimpinan transformasional, kompensasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab berisikan pengembangan metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian yang terdiri dari kerangka berpikir, sumber data, jenis data, metode analisis data.

### BAB IV PEMBAHASAN

Bab berisikan pembahasan yang terdiri dari hasil analisis dari penelitian yang dilakukan.

### BAB V PENUTUP

Bab berisikan kesimpulan, implikasi teoritis, implikasi manajerial, dan saran dari peneliti yang dari penelitian yang telah dilakukan.

