

# **BAB I**

## **LATAR BELAKANG**

### **1.1 Latar Belakang**

Virus baru muncul di akhir tahun 2019 di Cina. Tahun 2020 virus mulai masuk ke beberapa negara di dunia, salah satunya adalah Indonesia. Virus ini menyebar melalui udara dan belum ditemukan vaksin atau obatnya, sehingga dunia kebingungan pada tahun itu. Pada tahun 2020, negara besar, seperti Italia juga tidak bisa menahan laju virus baru ini, institusi kesehatan mereka tumbang menangani virus baru ini. Virus baru ini dinamakan Virus COVID-19 atau *Novel Coronavirus* (Arnani, 2020). Gejala - gejala ringannya adalah batuk dan sakit tenggorokan, tetapi gejala sedang dan parahnya dapat mengakibatkan sesak napas bahkan sampai gagal pernapasan (Shalihah, 2022). Tergolong sebagai virus yang baru, sehingga tidak ada obat atau vaksin yang dapat menyembuhkan penyakit ini. Pada tahun 2020, perusahaan yang bergerak di bidang vaksin, seperti Pfizer (Sumartiningtyas, 2020) dan Moderna (Thomas dan Hanna, 2021) pun berlomba - lomba membuat vaksin atau obat untuk penyakit ini.

Pandemi COVID-19 menyebabkan dunia lumpuh, bisnis tidak bisa berjalan seperti biasa karena resiko terkena Virus COVID-19 ini terlalu besar untuk menjalankan kegiatan bisnis seperti biasa, penggunaan masker sendiri tidak cukup. Epidemiolog juga menyarankan untuk melarang adanya perkumpulan banyak orang atau lebih dari 3 orang di suatu tempat (Ihsanuddin, 2020), agar virus ini tidak

menular, hal ini membuat perusahaan untuk menghentikan kegiatan operasional seperti biasa.

Virus COVID-19 masuk ke Indonesia sedikit terlambat dari negara lain, bulan Maret 2020 kasus pertama terjadi di Jakarta Selatan dengan seorang wanita sebagai korban COVID-19 pertama (Retaduari, 2022). Hal ini langsung menggemparkan negara Indonesia. Pemerintah mengerti pentingnya kesehatan masyarakat Indonesia, sehingga peraturan baru dibuat pemerintah dengan cepat untuk menanggulangi penyebaran virus COVID-19. Mengikuti anjuran - anjuran dari WHO dan belajar banyak dari negara lain seperti China dan Italia, Indonesia memulai peraturan pertama mereka yang bernama PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) dan sempat diubah beberapa kali sampai menjadi PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat). Kedua peraturan ini kurang lebih memiliki tujuan akhir yang sama, yaitu membatasi gerak masyarakat dalam urusan pribadi maupun urusan bisnis atau pekerjaan mereka. Peraturan ini juga membatasi karyawan yang bisa masuk ke kantor. Bagi perusahaan dengan sektor yang tidak dianggap krusial, karyawan tidak diperbolehkan melakukan kegiatan operasional di kantor, larangan bisa sekitar 75%, 90%, bahkan 100% (Permatasari, 2021). Perkantoran diharuskan tutup selama pemberlakuan PSBB dan PPKM ini, kecuali beberapa industri yang dianggap penting dan krusial boleh beroperasi antara lain industri (Dewi,2020):

- 1) Kesehatan dan pelayanan kesehatan
- 2) Pertahanan
- 3) Kebutuhan pangan

- 4) Kebutuhan bahan bakar
- 5) Keuangan dan perekonomian
- 6) Perhotelan yang menangani pasien COVID-19
- 7) Orientasi ekspor dan impor

Sementara industri yang tidak masuk dalam daftar di atas, pemerintah tidak melarang operasional perusahaan, tetapi mayoritas karyawan harus bekerja di rumah. PPKM sendiri memiliki level - level tertentu, setiap level menentukan berapa persen jumlah karyawan yang harus bekerja dari rumah dan bekerja di perusahaan. Maka mulailah tercipta kegiatan bekerja di rumah atau yang lebih banyak disebut WFH (*Work from Home*). Hal ini dianggap sebagai hal normal yang baru (*new normal*) dan diprediksi oleh beberapa praktisi dan perusahaan akan tetap dilanjutkan setelah pandemi COVID-19 selesai. Harper (2020) dalam artikel jurnalistiknya di BBC Indonesia mengatakan bahwa Mark Zuckerber, pendiri Facebook merencanakan bekerja dari jarak jauh menjadi hal yang dilakukan perusahaannya setelah pandemi berakhir. Dalam artikel yang sama, oleh Harper (2020), Adrian Tan dari perusahaan IT PeopleStrong juga menambahkan bahwa akan banyak perusahaan yang terlihat semakin kecil karena banyak karyawan yang bekerja dirumah setelah masa pandemi COVID -19.

Selama karyawan bekerja di rumah, tentu banyak hal yang mereka harus perhatikan, begitu juga dengan perusahaan mereka. Ada banyak hal yang berbeda antara bekerja di rumah dan dikantor, mulai dari perangkat yang akan digunakan, lingkungan, cara komunikasi, dsb. Oswar Mungkasa (2020) dalam jurnalnya

memberikan beberapa informasi tentang keuntungan dan tantangan bagi pekerja atau karyawan dan perusahaan selama masa bekerja di rumah:

Tabel 1. 1 Kelebihan dan Tantangan *Work from Home*

Kategori	Kelebihan	Tantangan
Pekerja	Dapat menentukan jadwal kerja secara lebih fleksibel	Susah membedakan waktu untuk urusan perusahaan dan urusan pribadi
	Tidak ada waktu perjalanan ke kantor	Serasa diisolasi karena hanya bekerja sendiri dirumah
	Biaya perjalanan seperti bahan bakar atau biaya parkir tidak ada	Perangkat untuk bekerja tidak mumpuni atau tidak lengkap untuk bekerja
	Lebih bersemangat dalam bekerja	Kesulitan berinteraksi dengan atasan dan rekan tim yang bisa berdampak pada karir
	Terhindar dari gosip dan politik di dalam kantor	Ada perasaan tidak disukai rekan kerja
Perusahaan	Adanya peningkatan produktifitas karyawan	Kesulitan memantau kinerja karyawan
	Pengurangan tingkat kehadiran	Kesulitan mengukur produktifitas para pekerja mereka
	Peningkatan masa kerja pekerja	Membuat kantor atau perusahaan keluar dari zona nyaman untuk mengatur kegiatan kerja dari rumah
	Pilihan calon karyawan lebih banyak karena pekerjaan bisa dikerjakan jarak jauh	Dampak negatif dari sosial media kantor
	Berkurang biaya bulanan kantor	Sulit membangun sinegritas atau kerja sama tim

Sumber: Siddhartha dan Malika (2016)

Dalam media nasional, disebutkan bahwa banyaknya penurunan kinerja karyawan selama tahun 2020. Kinanti (2020) menjabarkan dalam artikel jurnalistiknya bahwa ada beberapa alasan yang dapat membuat karyawan kurang produktif disaat pandemi COVID-19, seperti hilangnya batasan antara pekerjaan dengan kegiatan dirumah. Ada banyak hal yang bisa menjadi penyebabnya, bisa

seperti ketidakfokusan mereka dalam bekerja di rumah (bekerja sambil mengurus anak atau gangguan lainnya di rumah), pemotongan gaji, melihat kondisi perusahaan yang terpuruk karena tidak adanya permintaan, dsb. Ditambah lagi, seperti yang dikatakan Oswar Mungkasa (2020), sulitnya mengukur kinerja karyawan yang benar saat situasi kerja di rumah.

Menurut Haryadi Sukamdani yang dikutip dalam artikel publikasi Irmayanti Diah Jatiningasih (2022), selaku Ketua Umum Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI), ada sekitar 1642 hotel terdaftar yang berhenti beroperasi selama pandemi COVID-19. Hal ini juga sama dengan berita dari suara.com (Halidi, 2020). Irmayanti Diah Jatiningasih (2022) dalam jurnalnya mengatakan bahkan salah satu hotel yang bernama Hotel Parama Sumenurun mengalami penurunan drastis sebesar 90%. Tamu yang menginap hanya sekitar 2 - 5 kamar saja setiap harinya. Ini menunjukkan penurunan produktivitas dan kinerja karyawan di industri perhotelan.

Selama bekerja di masa pandemi, karyawan juga banyak yang bekerja dari rumah. Tentu suasana rumah dan kantor akan sangat berbeda. Tidak semua karyawan akan memiliki meja dan kursi yang layak dipakai seperti di kantor, belum lagi kondisi rumah tiap karyawan berbeda - beda. Bagi yang memiliki keluarga dan memiliki anak, sekolah pun ditutup imbas dari pandemi sehingga mereka harus bekerja sambil mengurus anak mereka. Belum lagi jika memang ada beberapa anggota keluarga yang tidak dapat memahami bahwa bekerja di rumah sama saja dengan bekerja di kantor, bahwa kita tidak bisa diganggu saat fokus dengan pekerjaan kita. Bagi karyawan yang tinggal di rumah padat penduduk juga memiliki kemungkinan terganggu dengan suara bising dari tetangga.

Selain kondisi kerja dirumah, adanya pengurangan tingkat kepercayaan atasan kepada bawahan. Parker (2020) dalam Harvard Business Review menyatakan atasan yang tidak siap ditambah lingkungan baru bagi karyawan yang membuat kesulitan kedua pihak.

Komitmen para karyawan juga dipertanyakan selama mereka bekerja dirumah. Ini dapat dibuktikan dengan jarangny perusahaan yang memperbolehkan aturan bekerja dirumah di tahun 2019 dan kenaikan jumlah kantor yang melakukan bekerja dari rumah di tahun 2020 seperti grafik dibawah ini:



Gambar 1. 1 Statistik Penambahan Perusahaan yang Menerapkan WFH  
 Sumber: Lokadata.id dari Disnakers DKI Jakarta

Salah satu media besar Indonesia, CNN Indonesia, Tim (2020), menyampaikan bahwa adanya penurunan kepuasan kerja selama masa pandemi. *Job portal* terbesar di Indonesia, Jobstreet, melakukan survei terhadap lima ribu karyawan di Indonesia dan kepuasan kerja menurun dari 92% ke angka 38% karena kualitas hidup mereka juga menurun. Pada tingkat kebahagiaan, jika kita melihat

sebelum pandemi, 90% karyawan bahagia dengan pekerjaan mereka. Jika dijabarkan maka 62% sangat bahagia dan 28%. Bagi mereka yang tidak bahagia hanya sekitar 4%.

PT XYZ bergerak di bidang distribusi kamar hotel. Konsumen dari PT Rajakamar sendiri adalah beberapa *online travel agent* (OTA) di Asia dan juga beberapa agen perjalanan besar di Indonesia seperti PT Panorama Sentrawisata dan PT Dwidaya World Tour. Tidak sampai disitu, perusahaan – perusahaan besar yang membutuhkan kamar hotel juga banyak menjadi konsumen perusahaan ini. Pertama kali berdiri membentuk website di tahun 2007, bisnis mereka adalah B2C (*business to consumer*) di awal – awal mereka berdiri. Setelah persaingan semakin ketat, mereka memutuskan lebih fokus ke B2B (*business to business*) yang menjual kontrak hotel murah ke OTA atau perusahaan yang memang sering membutuhkan kamar hotel. Di tahun 2019 website B2C mereka resmi tutup, sementara di tahun itu juga perusahaan ini menjadi perusahaan B2B *supplier* kamar hotel terbesar di Asia Tenggara. Dengan begitu, perusahaan ini tidak masuk dalam jajaran perusahaan yang berdiri di industri yang dianggap penting selama masa PSBB dan PPKM.

Dengan adanya pandemi, penurunan daya beli konsumen PT XYZ dirasakan. Bergerak di layanan jasa dan dianggap bukan industri yang penting bagi pemerintah, maka PT XYZ harus menerapkan *work from home* bagi karyawan mereka. Dari hasil *interview* dengan Ibu Christine Panjaitan selaku *Human Resource Manager* PT XYZ pada 1 Maret 2022, mengatakan adanya keluhan dari beberapa pemimpin di perusahaan tentang menurunnya kinerja karyawan mereka. Sayangnya dengan keterbatasan biaya dan tenaga kerja (karena dampak pandemi

COVID-19) maka belum dilakukan penilaian kinerja karyawan selama masa pandemi. Ditambah lagi mulai banyak keluhan secara verbal dari karyawan bahwa ketidaknyamanan mereka bekerja dirumah karena banyak gangguan dan ekspektasi yang lebih dari perusahaan soal kinerja mereka juga kepuasan mereka dalam melaksanakan tugas yang dianggap lebih banyak. Masalah kinerja dirasakan para atasan menjelang akhir tahun 2020 sampai akhir tahun 2021. Awal masa WFH, tidak begitu banyak atasan yang mengeluh karena beban kerja masih belum banyak dampak akibat penurunan penjualan hotel. Saat ada sedikit pelonggaran dari pemerintah tentang menginap di hotel, saat itu pula konsumen PT XYZ mulai meningkat, beban kerja bertambah sementara karyawan masih tetap sama karena belum mampu menambah karyawan baru di masa pandemi ini. Kepuasan kerja di perusahaan ini juga menjadi hal yang digaris bawahi Ibu Christine Panjaitan, karyawan senang atau puas dengan mereka bekerja dirumah saat awal – awal masa pandemi. Tetapi setelah selang beberapa bulan mereka mulai mengeluh, hal ini diutarakan secara virtual kepada atasan ataupun langsung ke Ibu Christine Panjaitan. Mulai dari banyak gangguan dalam bekerja (internet, aplikasi, perangkat, dll) kemudian sulitnya mengatur keluarga mereka atau orang yang ada dirumah, ada beberapa karyawan yang harus menemani anak bersekolah atau ada yang tinggal di satu ruangan saja sehingga mereka sangat bosan di kamarnya. Komunikasi juga dianggap sulit karena terkadang teman kantor atau atasan lama menjawabnya sehingga pekerjaan mereka terganggu dan mereka takut dianggap tidak bekerja. Ditambah lagi dari 2020 sampai 2021 tidak ada tambahan kompensasi, sehingga mereka tidak puas dengan hal ini. Sayangnya hal ini belum bisa di dokumentasikan

oleh PT XYZ dari tim *human resource* mereka. Ini disebabkan tim *human resource* lebih berfokus ke operasional sehari – hari perusahaan daripada mendengarkan keluhan karyawan karena keterbatasan *manpower*. Pada masa pandemi, divisi *customer service (operation)* yang bertugas memenuhi semua kebutuhan pemesanan klien juga mengalami kesulitan karena beban kerja yang berlebihan berdasarkan informasi dari manajer yang bersangkutan. Menanggapi ini ditawarkan oleh perusahaan agar divisi lain bisa membantu tanpa imbalan ataupun paksaan, dan ternyata ada banyak karyawan yang mau membantu, saat itu tugas mereka adalah rekonfirmasi ketersediaan kamar hotel untuk dijual di sistem perusahaan. Ditambah lagi banyak dari mereka yang tidak masalah dengan kerja lembur tanpa imbalan atau kompensasi selama masa pandemi karena keterbatasan perusahaan.

*Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sendiri tidak dapat dipisahkan dengan komitmen dan hubungan antara karyawan dan perusahaan, walaupun OCB bukan hal yang formal dan tertulis. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan sebelum pandemi, mengutip dari penelitian Siti Hidayah et al. (2018) yang menunjukkan pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Melihat krisis pandemi yang ada, tentu menjadi pertanyaan apakah OCB berpengaruh terhadap kinerja individual dan kepuasan karyawan selama masa bekerja WFH. Oleh karena itu, hubungan tersebut akan dianalisis pada penelitian ini.

Penelitian terdahulu juga memiliki kesenjangan di setiap variabel yang akan diteliti. Lingkungan kerja dirumah, OCB, kepuasan kerja dan kinerja karyawan menjadi variabel yang akan diteliti. Melihat hal ini, ada beberapa *research gap* yang

terjadi diantara penelitian tahun 2016 sampai dengan tahun 2019. Berikut tabel 1.2 menunjukkan kesenjangan penelitian sebelumnya:

Tabel 1. 2 Kesenjangan Penelitian Terdahulu

Hasil Penelitian	Peneliti	Keterangan
<b>Lingkungan Kerja Dirumah terhadap Kinerja Karyawan</b>		
Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	1. Adha et al (2019) 2. Ramli (2019) 3. Mahendra et al (2022)	Perbedaan hasil penelitian
Lingkungan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan	1. Hanafi (2018)	Perbedaan hasil penelitian
<b>OCB terhadap Kinerja Karyawan</b>		
OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	1. Hidayah et al (2018) 2. Anwar (2021) 3. Vipraprashta (2022)	Perbedaan hasil penelitian
OCB tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	1. Lukito (2020)	Perbedaan hasil penelitian
<b>Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja</b>		
Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan	1. Hardiyana et al (2016) 2. Lestari et al (2018) 3. Hidayah (2018) 4. Anwar (2020)	Perbedaan hasil penelitian
Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan	1. Sembiring et al (2021)	Perbedaan hasil penelitian
Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (tidak ada keterangan signifikan atau tidak)	1. Lukito (2020)	Tidak ada keterangan signifikan atau tidak
<b>Lingkungan Kerja Dirumah Terhadap Kinerja Karyawan</b>		
Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	1. Hanafi (2018) 2. Pranitasari (2020) 3. Ramli (2019)	Perbedaan hasil penelitian
Lingkungan Kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja	1. Rasyid (2019)	Perbedaan hasil penelitian
<b>OCB Terhadap Kepuasan Kerja</b>		
OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja	1. Lestari et al (2018) 2. Anwar (2021) 3. Sahra (2018)	Perbedaan hasil penelitian

OCB tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja	1. Lukito (2020)	Perbedaan hasil penelitian
---	------------------	----------------------------

Penelitian ini diusulkan mengenai pengaruh lingkungan kerja di rumah, dan *organizational citizenship behaviour* (OCB) di masa *work from home* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada PT XYZ.

### 1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang ada di atas, berikut pertanyaan penelitian berdasarkan rumusan masalah yang ada di atas:

- 1) Apakah terdapat pengaruh antara lingkungan kerja dirumah dengan kinerja karyawan?
- 2) Apakah terdapat pengaruh OCB dengan kinerja karyawan?
- 3) Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja dirumah dengan kepuasan kerja?
- 4) Apakah terdapat pengaruh OCB dengan kepuasan kerja?
- 5) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja karyawan?
- 6) Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja dirumah terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh kepuasan kerja?
- 7) Apakah terdapat pengaruh OCB dengan kinerja karyawan di mediasi oleh kepuasan kerja

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian, berdasarkan rumusan masalah diatas adalah:

- 1) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja dirumah dengan kinerja karyawan
- 2) Menganalisis pengaruh OCB dengan kinerja karyawan?
- 3) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja dirumah dengan kepuasan kerja
- 4) Menganalisis pengaruh OCB dengan kepuasan kerja
- 5) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja karyawan
- 6) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja dirumah terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
- 7) Menganalisis pengaruh OCB dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

#### **1.4 Manfaat Penulisan**

##### **Manfaat Teoritis:**

Diharapkan dapat berkontribusi terhadap pengembangan kajian dalam ilmu manajemen terutama ilmu manajemen sumber daya manusia terutama pada faktor - faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dan kinerja karyawan dalam masa bekerja di rumah (*work from home*).

##### **Manfaat Praktis:**

- 1) Bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam melakukan pengaturan kerja. Menjadi bahan pertimbangan setelah pandemi COVID-19 selesai apakah akan meneruskan gaya bekerja dari rumah (WFH), kembali ke kantor (*work from office* atau WFO) atau kombinasi antara WFH dan WFO. Juga mengetahui hubungan lingkungan kerja di rumah karyawan,

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kepuasan kerja, dan kinerja selama masa bekerja dirumah.

- 2) Bagi karyawan perusahaan dapat mengetahui hubungan lingkungan kerja dirumah karyawan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kepuasan kerja, dan kinerja selama masa bekerja dirumah.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Tesis ini memiliki sistematika penulisan sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan dan batasan penelitian adalah bagian yang terdapat dalam pendahuluan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Kumpulan studi pustaka yang relevan dengan penelitian ini. Tentang teori - teori yang menjelaskan variabel dan kaitan antar variabel.

#### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Menjabarkan langkah - langkah yang dilakukan dalam metode penelitian dan penggunaan aplikasi SmartPLS.

#### **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil dari pengumpulan, perhitungan dan pembahasand dari data yang didapatkan melalui perspektif penulis, didukung dengan tinjauan pustaka.

## BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Pembahasan dan analisa dari hasil pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja di rumah, dan *organizational citizenship behaviour* (OCB) di masa *work from home* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada PT XYZ.

