

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pandemi covid-19 telah memaksa organisasi-organisasi untuk melakukan perubahan-perubahan yang berdampak salah satunya pada kinerja karyawan (William et al, 2017; Muttaqin *et al*, 2020). Adanya perubahan ini melibatkan penyesuaian karyawan dan kondisi kerja yang berubah seperti beralih menjadi bekerja jarak jauh dan menerapkan kebijakan-kebijakan untuk membatasi kontak antar manusia (Carnevale dan Hatak, 2020). Hal ini perlu menjadi perhatian bagi perusahaan karena kinerja merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap kesuksesan sebuah organisasi (Saputro *et al*, 2021). Kinerja adalah perilaku karyawan dimana output yang dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi yang didasarkan kualitas, kuantitas, dan waktu kerja (Na-Nan, 2018). Output yang dihasilkan sebuah organisasi ini harus selalu tumbuh dan mampu bersaing untuk dapat bertahan dari krisis ekonomi selama pandemi covid-19 (Muttaqin *et al*, 2020).

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Lippe dan Lippenyi (2019) menyebutkan bahwa adanya penurunan kinerja karyawan di berbagai negara yang terdampak covid-19. Kondisi yang serupa juga terjadi di Indonesia. Penurunan kinerja di Indonesia ditandai dengan menurunnya angka penjualan yang berimbas pada turunnya profit (Widaningsih *et al*, 2020). Penurunan kinerja ini terjadi karena perubahan kebijakan organisasi untuk mengurangi kontak antar manusia, perasaan stress karena adanya isolasi, dan menurunnya motivasi dalam bekerja sebagai akibat dari pandemi covid-19 (Mustajab *et al*, 2020; Ralph, 2019).

Penelitian sebelumnya mengenai kinerja karyawan menunjukkan bahwa motivasi memainkan peranan penting terhadap kinerja karyawan dalam sebuah organisasi (Bawono *et al*, 2020). Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya akan bekerja keras untuk meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, karyawan yang memiliki

motivasi rendah akan cenderung memiliki kinerja yang rendah pula (Khan *et al*, 2021). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan lebih berorientasi pada kinerjanya dan berkontribusi terhadap suksesnya sebuah organisasi (Shaban *et al*, 2017). Penelitian Wibowo dan Ayuningtias (2021) serta Shaban *et al* (2017) menyebutkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan.

Adanya pandemi covid-19 memaksa organisasi menerapkan pengaturan kerja yang fleksibel atau *flexible work arrangement*. Pengaturan kerja yang fleksibel adalah pilihan untuk lebih fleksibel dalam menentukan lokasi kerja karyawan, waktu kerja dan berapa lama karyawan bekerja (Govender *et al*, 2018). Penelitian sebelumnya mengenai pengaturan kerja yang fleksibel dan kinerja yang dilakukan oleh Gunawan dan Franksiska (2020), Abid dan Barech (2017) dan Nuraini (2017) menunjukkan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini tidak sesuai dengan fenomena yang ada sekarang. Peneliti melakukan *preliminary research* dengan mewawancarai beberapa karyawan yang melakukan pengaturan kerja yang fleksibel dengan cara bekerja dari rumah. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada September 2021, hampir keseluruhan responden merasa bahwa kinerjanya menurun selama bekerja dari rumah. Hal ini ditunjang dengan *Key Performance Indicator (KPI)* yang mengalami penurunan. Setidaknya 2 dari 3 responden harus bekerja di luar jam kerja yang sudah ditetapkan sesuai standar. Responden menyebutkan bahwa adanya kebijakan bekerja dari rumah berdampak pada kurangnya motivasi, mudah mengalami stress, dan tidak bisa mengatur waktu dengan baik selama bekerja di rumah.

Berbagai literatur terkini merekomendasikan bahwa selama masa pandemi covid-19 dibutuhkan gaya kepemimpinan yang melayani. Kepemimpinan melayani berfokus pada melayani karyawannya dan memastikan kebutuhan prioritas tertinggi karyawan terpenuhi, sehingga para pemimpin ini dapat membantu karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal (Ruiz-Palomino *et al*, 2021; Gordon dan Xing, 2020). Gaya

kepemimpinan melayani menekankan pada pendekatan kepemimpinan dengan cara mengatasi tantangan di tempat kerja modern dan tetap memenuhi kebutuhan akan rasa memiliki (Eva *et al*, 2019). Kepemimpinan melayani memiliki visi yang kuat untuk mengembangkan individu dalam memotivasi dirinya mencapai tujuan organisasi (Rodriguez-Carbajal *et al*, 2019). Menurut beberapa penelitian yang sudah dilakukan disebutkan bahwa kepemimpinan melayani memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Saleem *et al*, 2020; Wang *et al*, 2018; Kurniawan, 2019; Pratiwi dan Idawati, 2019).

Literatur-literatur diatas membuktikan bahwa kinerja dipengaruhi positif dengan adanya dukungan dari motivasi, pengaturan kerja yang fleksibel dan kepemimpinan yang melayani. Namun beberapa penelitian tidak mendukung pengaruh positif tersebut. Penelitian menyebutkan bahwa kinerja tidak dipengaruhi oleh motivasi (Julianry *et al*, 2017), Hoornweg (2020) menemukan bahwa kinerja tidak dipengaruhi oleh pengaturan kerja yang fleksibel dan penelitian Nurhikmah *et al* (2020) menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang dimiliki atasan tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adanya inkonsistensi hasil penelitian atau *research gaps* diatas, menarik peneliti untuk mengusulkan penelitian yang melibatkan variabel-variabel tersebut. Peneliti mencoba menindaklanjuti dari sejumlah penelitian di atas agar melakukan penelitian dengan tema yang sama namun memiliki objek, sampel, dan budaya yang berbeda guna memperkuat atau menyangkal penelitian sebelumnya.

**Tabel 1.1**  
**Gap Penelitian**

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Gap Penelitian
1	Wibowo dan Ayuningtias (2021)	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Adanya inkonsistensi hasil penelitian.
2	Shaban <i>et al</i> (2017)	Motivasi yang rendah mempengaruhi kinerja karyawan.	
3	Bawono <i>et al</i> (2020)	Motivasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.	

4	Julianry <i>et al</i> (2017)	Motivasi tidak mempengaruhi kinerja	
5	Gunawan dan Franksiska (2020)	Pengaturan kerja yang fleksibel mempengaruhi kinerja karyawan	Adanya inkonsistensi hasil penelitian
6	Abid dan Barech (2017)	<i>Flexible Work Hours</i> memiliki dampak yang tinggi terhadap kinerja karyawan.	
7	Nuraini (2017)	Pengaturan kerja yang fleksibel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	
8	Hoornweg (2020)	<i>Telework</i> tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja.	
9	Saleem <i>et al</i> , (2020)	Kepemimpinan yang melayani berpengaruh terhadap kinerja.	Adanya inkonsistensi hasil penelitian
10	Wang <i>et al</i> (2017)	Kepemimpinan yang melayani berpengaruh terhadap kinerja.	
11	Kurniawan (2019)	Kepemimpinan yang melayani berpengaruh terhadap kinerja.	
12	Pratiwi dan Idawati (2019)	Kepemimpinan yang melayani berpengaruh terhadap kinerja.	
13	Nurhikmah <i>et al</i> (2020)	Gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi signifikan terhadap kinerja	

## B. Rumusan Masalah

1. Apakah pengaturan kerja yang fleksibel berpengaruh terhadap motivasi selama pandemi covid-19?
2. Apakah kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap motivasi selama pandemi covid-19?
3. Apakah pengaturan kerja yang fleksibel berpengaruh terhadap kinerja karyawan selama pandemi covid-19?
4. Apakah kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap kinerja karyawan selama pandemi covid-19?

5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan selama pandemi covid-19?
6. Apakah motivasi kerja berperan sebagai mediator antara pengaturan kerja yang fleksibel terhadap kinerja karyawan selama pandemi covid-19?
7. Apakah motivasi kerja berperan sebagai mediator antara kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan selama pandemi covid-19?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh antara pengaturan kerja yang fleksibel terhadap motivasi selama pandemi covid-19.
2. Menguji pengaruh antara kepemimpinan melayani terhadap motivasi selama pandemi covid-19.
3. Menguji pengaruh antara pengaturan kerja yang fleksibel terhadap kinerja karyawan selama pandemi covid-19.
4. Menguji pengaruh antara kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan selama pandemi covid-19.
5. Menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan selama pandemi covid-19.
6. Menguji peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh pengaturan kerja yang fleksibel terhadap kinerja karyawan selama pandemi covid-19.
7. Menguji peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan selama pandemi covid-19.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki manfaat untuk berbagai pihak, yaitu antara lain:

##### 1. Bagi penulis

Penelitian ini berguna sebagai pembelajaran baru bagi penulis dan melatih penulis untuk menganalisis fenomena pengaturan kerja yang fleksibel sebagai akibat dari pandemi covid-19 yang terjadi saat ini. Selain itu, peneliti dapat menganalisa lebih dalam pentingnya motivasi dan penerapan kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan.

##### 2. Bagi perusahaan

Penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan untuk dapat mempertimbangkan pengaturan kerja yang fleksibel dan kepemimpinan yang melayani didukung dengan motivasi sebagai salah satu alternatif bekerja selama pandemi covid-19.

##### 3. Bagi pihak-pihak lain

Penelitian ini berguna untuk menambah wawasan baru dan perspektif baru bagi pihak-pihak lain tersebut.