

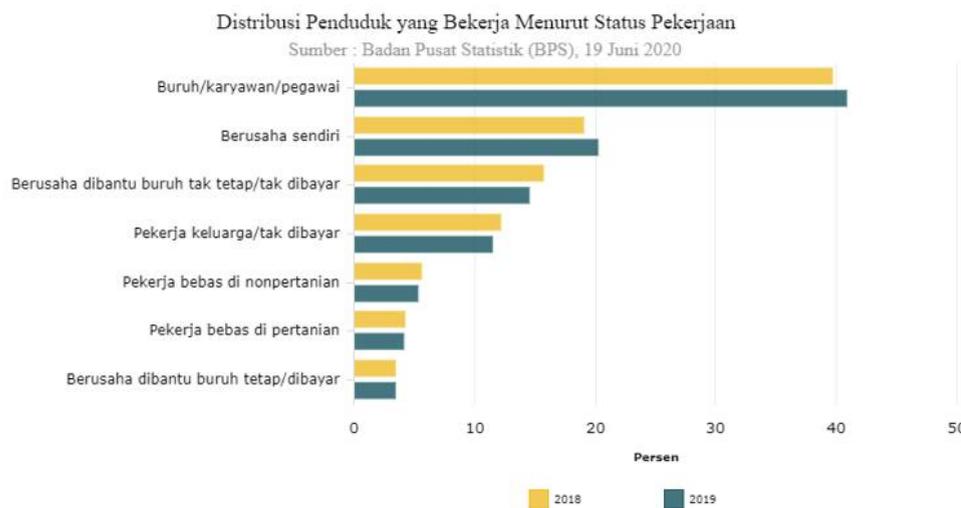
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini Indonesia didominasi oleh penduduk yang bekerja sebagai pegawai, karyawan, atau buruh. Pada 2018, kelompok pekerjaan ini tercatat merupakan 39,7% dari penduduk dan meningkat pada 2019 menjadi 40,83%, yang berarti hampir mencapai setengah dari penduduk Indonesia. BPS menyebutkan pekerja di Indonesia berjumlah 78,67 juta orang yang terdistribusi ke berbagai lapangan usaha (BPS, 2018). Kelompok masyarakat ini lebih banyak ditemukan di area perkotaan dengan jumlah distribusinya mencapai 52% (Pusparisa, 2020). Khususnya di Pulau Jawa, melansir Tirto.id, terdapat 16,2 juta unit usaha di Jawa atau setara dengan 60,74 persen dari total badan usaha di seluruh Indonesia (Andreas, 2017).

Gambar 1.1
Distribusi Penduduk Indonesia yang Bekerja Menurut Status Pekerjaan



Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS), 2020

Berdasarkan data Sensus Ekonomi 2016-Lanjutan oleh BPS, terdapat 26,42 juta unit usaha di sektor non-pertanian di Indonesia (BPS, 2018). Berdasarkan data-data ini, dapat disimpulkan bahwa Indonesia cukup didominasi oleh masyarakat yang bekerja sebagai karyawan, pegawai, atau buruh yang dinaungi oleh puluhan juta perusahaan. Angka-angka ini menunjukkan dominasi aspek ketenagakerjaan dan performa perusahaan terhadap perekonomian Indonesia. Melansir dari Kompas.com, perusahaan sebagai pelaku kegiatan ekonomi berperan dalam meningkatkan produksi nasional, meningkatkan penerimaan devisa negara, meningkatkan pemasukan negara melalui pajak, serta menyediakan kebutuhan masyarakat (Putri, 2021, para. 13). Oleh karena itu, performa atau kinerja perusahaan turut menjadi penting untuk diperhatikan agar perusahaan dapat *sustain* dan berdampak baik terhadap perekonomian bangsa.

Menurut Gibson (2007) dasar utama dari performa sebuah perusahaan adalah performa individu atau karyawan (Kasmir, 2016). Performa karyawan ditentukan oleh 3 (tiga) faktor yakni motivasi, kemampuan, dan sumber daya yang dapat diakses oleh karyawan (Lussier, 2017). Motivasi menjadi salah satu faktor penentu performa karyawan yang turut dibuktikan oleh sejumlah penelitian lainnya. Marewo, dkk (2020) membuktikan melalui pendekatan kualitatif dan kuantitatif bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sekolah Zengeza, Zimbabwe. Penelitian yang dilakukan oleh Ermita (2019) juga menunjukkan hasil bahwa motivasi merupakan faktor yang sangat memengaruhi bagaimana guru di SMAN kecamatan Koto di kota Padang melaksanakan tugas dan berkinerja. Demikian pula penelitian oleh Burnama

(2017) yang menunjukkan hubungan positif dan sangat signifikan motivasi terhadap produktivitas karyawan PT Indofood Sukses Makmur Tbk Makassar yakni sebesar 99,9%.

Urgensi dalam meneliti aspek motivasi kerja tampak pada penelitian-penelitian tersebut. Urgensi ini turut didukung oleh survei berskala internasional yang dilakukan oleh Gallup Worldwide yang mengukur tingkat *engagement* karyawan dengan perusahaan. *Engagement* dalam hal ini ditandai dengan adanya tingkat komitmen dan motivasi karyawan yang tinggi. Berdasarkan penelitian Mariza (2016) terhadap 4 (empat) perusahaan manufaktur di Jakarta, motivasi terbukti memengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui *engagement* sebagai variabel *intervening*. Gallup melibatkan 141 negara dengan 73,752 responden yang diadakan secara tahunan sejak 2005 s.d. 2019 (Crabtree, 2013). Hasil survei terhadap Indonesia pada rentang 2011-2012 menunjukkan hanya 8% dari total 2000 responden yang merasakan adanya *engagement* dari perusahaan (Gallup, 2013). Sedangkan 77% di antaranya tidak merasakan *engagement (not engaged)* dan 15% di antaranya tergolong dalam *actively disengaged* atau secara aktif terlibat dalam agenda perusahaan namun secara emosional tidak terikat dengan perusahaan (Gallup, 2013).

Dengan demikian, secara tidak langsung karyawan berpartisipasi aktif terhadap perekonomian bangsa melalui kinerjanya dalam perusahaan. Sehingga aspek-aspek yang menyejahterakan dan mengakomodasi karyawan seharusnya menjadi perhatian perusahaan. Kesejahteraan karyawan dalam hal ini tidak hanya dipandang dari kebutuhan aspek fisiologis, melainkan aspek keamanan, sosial,

penghargaan, dan aktualisasi diri selaras dengan aspek motivasi oleh Maslow (Taormina, 2020). Aspek-aspek ini tersaji dalam Teori Hierarki Kebutuhan yang dikemukakan pertama kali pada 1943. Maslow (1943, 1987) menyebutkan 5 tingkat kebutuhan manusia yang terdiri atas kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Taormina, 2020).

Perekonomian Indonesia, meliputi ketenagakerjaan dan performa perusahaan, sempat terpuruk akibat pandemi Covid-19 yang telah melanda Indonesia sejak Maret 2020. Melansir South China Morning Post dalam scmp.com, kasus virus corona pertama kali tercatat pada 17 November 2019 berdasarkan data pemerintah negara Cina (Ma, 2020). Penularan virus ini tergolong cepat sehingga penyebarannya mencapai seluruh dunia dan digolongkan sebagai pandemi. Pandemi ini telah mengguncang berbagai aspek kehidupan di berbagai negara seperti aspek ekonomi, mobilitas, dan prospek lapangan kerja (Camilleri, 2021). Worldometers.info/coronavirus, sebuah badan riset independen berbasis di Amerika Serikat, menyajikan data berbagai negara tentang jumlah kasus, angka kematian, dan angka kesembuhan, secara *live*. Worldometer menyebutkan sebanyak 214 negara di seluruh telah terpapar. Pada 5 April 2021, tercatat ada 1,537,967 kasus dan 41,815 kematian di Indonesia (Worldometer, 2021).

Pemerintah negara-negara yang terpapar segera mengambil kebijakan pencegahan Covid-19 demi menjaga kelangsungan negara sembari memprioritaskan kesehatan. Kebijakan tiap negara tentu telah melewati proses perundingan yang ketat dengan mempertimbangkan berbagai aspek karena satu

kebijakan yang diambil sangat berpengaruh pada kelangsungan industri dan kesejahteraan rakyat yang notabene 40,83% di antaranya merupakan pegawai, karyawan, atau buruh (BPS, 2018).

Seperti di Indonesia, aspek primer seperti ekonomi dianggap bertolak belakang dengan prioritas aspek kesehatan. Mengutip dari gmanetwork.com, seorang pejabat World Health Organization (WHO) menyatakan bahwa pemerintah harus menemukan keseimbangan antara mengontrol pandemi dengan menghidupkan atau menjaga keberlangsungan ekonomi sembari menyesuaikan diri dalam normal baru (Lagrimas, 2020). Konsep normal baru menurut Juru Bicara Satgas Covid-19, Wiku Adisasmita, adalah perubahan perilaku untuk tetap menjalankan aktivitas normal dengan penerapan protokol kesehatan guna mencegah penularan virus. Mengutip laman resmi Pemerintah RI (indonesia.go.id, 2020), Wiku menyatakan "Transformasi ini (normal baru) adalah untuk menata kehidupan dan perilaku baru, ketika pandemi, yang kemudian akan dibawa terus ke depannya sampai ditemukannya vaksin untuk Covid-19 ini".

Normal baru kini menjadi sebuah gaya hidup baru masyarakat Indonesia. Salah satu perubahan yang diterapkan dalam normal baru adalah konsep Kerja dari Rumah (KDR) atau *Work from Home* (WFH). KDR berpadanan dengan istilah *telework*. Meski *telework* sudah populer di Amerika Serikat sejak 1970-an (Allied Telecom Group, LLC, 2016), konsep ini masih belum familiar di Indonesia. KDR dianggap sebagai sebuah tantangan penyesuaian baru yang merujuk dengan luntarnya peranan suasana/atmosfer, lingkungan, dan rekan kantor terhadap pekerja. Aspek-aspek ini berkaitan dengan berubahnya konsep

komunikasi organisasi, sebagaimana disebutkan oleh Wood (2013) bahwa komunikasi organisasi mencakup fitur struktur, jaringan komunikasi, dan hubungan dengan lingkungan eksternal. Jaringan komunikasi dijelaskan oleh Wood (2013) tidak hanya sebagai jaringan di tempat-tempat kerja fisik, namun mencakup ranah virtual atau jaringan yang terhubung secara *telecommute*. Stroup (2001) menyebutkan bahwa pada 1999 terdapat 5% jaringan komunikasi *telecommute*, dan memperkirakan pada 2020 mencapai 40% pekerja *telecommute* (Wood, 2013).

KDR pada masa pandemi Covid-19 menciptakan perubahan tertentu pada aspek komunikasi organisasi. Perubahan tidak hanya terjadi pada aspek yang terlihat seperti fasilitas, sistem absensi, dan jumlah pertemuan yang berkurang, namun juga pada aspek yang tidak terlihat seperti iklim komunikasi organisasi. Menurut Redding (1972) iklim komunikasi organisasi meliputi suasana emosional karyawan yang umumnya ditandai dengan perasaan nyaman karyawan dalam bekerja (Harjana, 2007). Redding mengklaim bahwa iklim komunikasi dapat didefinisikan dari berbagai perspektif dan sifatnya abstrak, namun tetap nyata dan berdampak dalam pelaksanaan operasional perusahaan. Definisi iklim komunikasi organisasi kemudian dipertajam oleh Pace dan Faules (2015) yang menjelaskan bahwa komunikasi organisasi adalah proses interpretasi atau pemaknaan pesan dalam interaksi antar anggota perusahaan.

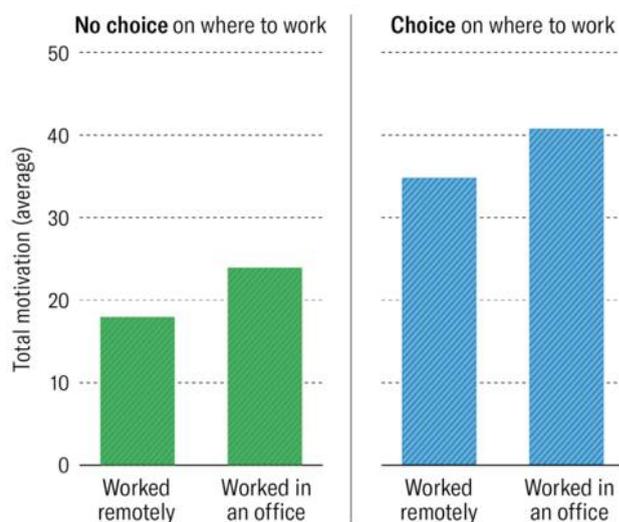
Sebuah penelitian membuktikan bahwa iklim komunikasi organisasi pada masa pandemi Covid-19 memiliki hubungan positif terhadap kesejahteraan mental karyawan (Prasad et al., 2020). Aspek utama dalam iklim komunikasi organisasi

yang disoroti berpengaruh adalah perasaan karyawan terisolasi karena minimnya interaksi atau komunikasi dengan rekan sekerja. Adapun 6 (enam) faktor dalam iklim komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules (2015) meliputi Kepercayaan, Pembuatan Keputusan Bersama, Kejujuran, Keterbukaan Komunikasi ke Bawah, Mendengarkan ke Atas, dan Perhatian pada Tujuan-Tujuan Tinggi.

Gambar 1.2
Karyawan yang Bekerja dari Rumah Kurang Termotivasi

Employees Who Work Remotely Are Less Motivated

In measuring motivation, employees who worked remotely were less motivated, and those who had no choice about it were the least motivated of all.



Note: Total motivation is based on a survey of 9,700 U.S. workers. Respondents were asked six questions about their motives for work; their answers were assigned a value using a 1-7 scale. The results were synthesized on a scale of -100 to +100 points. Motives are weighted according to the impact they have on performance.
Source: *Primed to Perform*, by Lindsay McGregor and Neel Doshi



Sumber: Harvard Business Review, 2020

Berkaitan dengan pengukuran efektivitas KDR berdasarkan aspek motivasi karyawan, Harvard Business Review pernah melakukan survei terhadap 20.000

pekerja di Amerika yang berasal dari 50 perusahaan besar pada tahun 2010-2015. Survei ini dilakukan untuk mengukur tingkat motivasi kelompok yang Kerja di Kantor (KDK) dan KDR. Hasilnya, kelompok yang bekerja dari rumah memiliki tingkat ToMo (*Total Motivation*) lebih rendah dibandingkan kelompok yang bekerja di kantor (McGregor & Doshi, 2020). Faktornya dianalisis meliputi tekanan emosional, tekanan ekonomi, dan inersia (hilangnya motif dan alasan bekerja) (McGregor & Doshi, 2020). McGregor & Doshi menjelaskan bahwa intisari motivasi adalah aspek ‘mengapa’ karyawan bekerja (McGregor & Doshi, Harvard Business Review, 2015).

Gambar 1.3
Perubahan Tingkat Stress, *Burnout*, Motivasi, dan Pola Tidur Berdasarkan Industri

	Communications	Energy	Finance/ Insurance	Health Products & Devices	Health Services	Manufacturing	Technology Services	Other
Job Stress	30%	15%	16%	15%	8%	-16%	11%	0%
Disordered Sleep	-3%	-6%	11%	2%	9%	-1%	14%	5%
Burnout	7%	6%	7%	9%	8%	-10%	23%	20%
Motivation	-33%	-27%	-32%	-7%	-48%	-18%	-37%	-27%

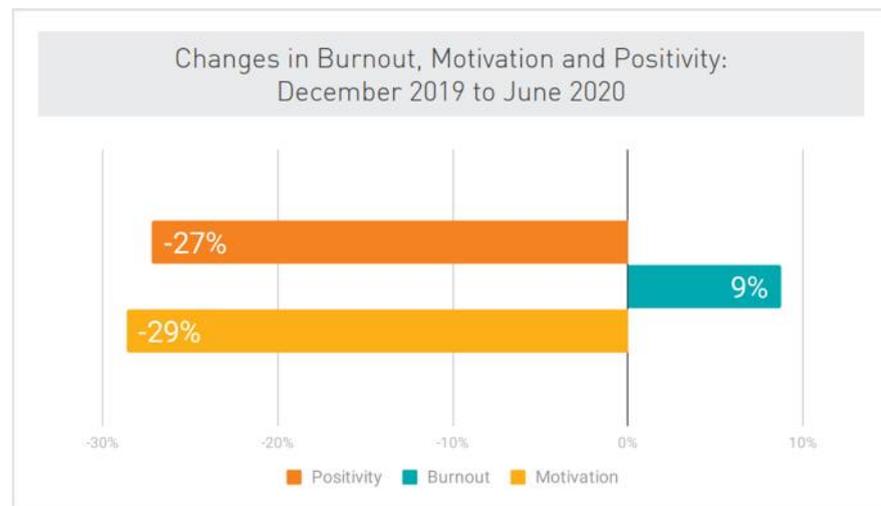
Note: heat map is shaded such that more challenging conditions or more negative outcomes are darker.

Sumber: meQuilibrium, 2020

Harvard Business Review mengkaji tingkat motivasi berdasarkan konteks bekerja secara *remote* tidak pada konteks selama pandemi. Sebuah survei yang dilakukan oleh meQuilibrium meneliti tentang perubahan 4 aspek yakni tingkat stress, *burnout*, motivasi, dan pola tidur 7,000 responden yang terdistribusi ke berbagai bidang pekerjaan. Data yang diperoleh pada Juni 2020 ini kemudian

dibandingkan dengan pada Desember 2019. Hasilnya, aspek motivasi mengalami penurunan paling drastis dibandingkan 3 aspek lainnya. Penurunan motivasi pekerja di bidang kesehatan sebesar 48%, pekerja industri teknologi sebesar 40%, pekerja di bidang komunikasi sebesar 33%, dan pekerja di bidang finansial dan asuransi sebesar 32%.

Gambar 1.4
Perubahan Tingkat *Burnout*, Motivasi, dan Sikap/Perasaan Positif



Sumber: meQuilibrium, 2020

Secara kumulatif, tingkat penurunan motivasi pada masa pandemi mencapai 29%. Survei ini juga menemukan bahwa pekerja di bawah 40 tahun mengalami penurunan motivasi sebesar 45%. Berdasarkan pemaparan hasil berbagai survei, terbukti bahwa pada masa pandemi karyawan atau pekerja mengalami penurunan motivasi yang berkaitan dengan potensi menurunnya performa perusahaan. Pada masa pandemi, program Kerja dari Rumah merupakan persoalan yang harus ditelaah agar dapat ditindaklanjuti. Berbagai situs daring dan portal berita nasional pun berbondong-bondong memberi tips agar motivasi karyawan terjaga selama KDR.

Penelitian ini menuju karyawan Universitas Multimedia Nusantara (UMN) sebagai objek penelitian. UMN merupakan universitas yang dinaungi oleh grup Kompas Gramedia yang didirikan pada 2006. UMN mengakomodasi ribuan mahasiswa dalam 4 fakultas dan 13 program studi, dan 357 tenaga pendidik dan kependidikan. Sebagai organisasi yang menawarkan jasa pendidikan, maka penting bagi UMN dalam memelihara motivasi karyawan atau staf agar dapat mempertahankan performa perusahaan. Hal ini penting mengingat banyaknya *stakeholder* organisasi yang terlibat seperti pimpinan organisasi, staf, mahasiswa, orang tua mahasiswa, LLDIKTI, hingga Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Seluruh *stakeholder* memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Sehingga hal ini dapat memengaruhi kebijakan, sistem, atau aspek lainnya dalam UMN. Sebagai contoh, Kemendikbud menetapkan kebijakan Kampus Merdeka yang diadakan dengan maksud mengakomodasi mahasiswa untuk menguasai berbagai keilmuan guna menghadapi dunia kerja. Program ini wajib diterapkan oleh perguruan-perguruan tinggi. UMN menerapkan kurikulum Merdeka Belajar - Kampus Merdeka (MBKM) ini melalui 6 program yang di antaranya adalah program magang, program penelitian, program pertukaran pelajar, program kewirausahaan, dll. Program ini menuai sejumlah pro dan kontra, di mana sejumlah masyarakat menganggap program ini terlalu ditunggangi dengan logika industri padahal seharusnya berorientasi pada kemajuan ilmu pengetahuan.

Pada masa pandemi, UMN menerapkan perubahan yang dipublikasikan melalui Surat Edaran Rektor Universitas Multimedia Nusantara No. 078/R/III/2020 yakni melakukan kegiatan akademik secara daring. Surat ini turut

mengatur tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang bekerja dari rumah meliputi fasilitasi paket data internet sebagai pengganti biaya transportasi, mekanisme presensi, dll. Dengan segala perubahan yang ada, karyawan tetap dituntut untuk memberi produktivitas yang sama atau bahkan lebih tinggi dibandingkan saat bekerja dari kantor. Selain melakukan adaptasi kegiatan belajar mengajar, MBKM menjadi salah satu agenda tambahan bagi para staf UMN dalam melaksanakan kegiatan akademis. Dengan adanya potensi kerugian *telework* seperti perasaan terisolasi (Prasad et al., 2020), tambahan bobot pekerjaan, turunnya motivasi kerja, staf UMN dituntut untuk tetap produktif dan memberikan performa maksimal. Apabila hal ini tidak dicermati dan dianalisis, problema seputar komunikasi organisasi, ketenagakerjaan, dan motivasi dapat muncul dan tidak sempat diantisipasi. Oleh karena itu, Peneliti tertarik untuk mengetahui apakah KDR dan sistem bekerja dari rumah berpengaruh terhadap motivasi kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan UMN.

1.2 Rumusan Masalah

Kondisi pandemi menyebabkan berbagai sektor beradaptasi untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan maupun suatu pekerjaan. Salah satu bentuk adaptasi yang masih diterapkan beberapa perusahaan hingga saat ini adalah program Kerja dari Rumah. Penilaian beragam dari masyarakat terhadap program ini meliputi tingkat efektivitas, kenyamanan bekerja, hingga motivasi bekerja. Survei Harvard Business Review (2015) menyebutkan bahwa karyawan yang bekerja di rumah lebih tidak termotivasi dibandingkan karyawan yang bekerja di

kantor. Penerapan variabel motivasi kerja yang biasanya dikaji dalam konteks bekerja di kantor. Kesenjangan tampak bahwa bekerja di kantor berbeda dengan bekerja di rumah.

Universitas Multimedia Nusantara merupakan salah satu organisasi yang menerapkan kebijakan agar karyawannya bekerja dari rumah pada masa pandemi Covid-19. Selain beradaptasi, karyawan juga dituntut untuk memberi performa maksimal dengan adanya agenda pekerjaan baru seperti MBKM. Bekerja dari rumah tidak lepas dari potensi karyawan mengalami penurunan motivasi kerja, kekurangan interaksi dari rekan sekerja, dan perasaan terisolasi atau kurang dilibatkan organisasi dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu, kajian tentang iklim komunikasi organisasi dan kerja dari rumah terkait motivasi kerja karyawan staf UMN menjadi penting untuk diteliti agar dapat dijadikan sebagai evaluasi bagi organisasi.

1.3 Pertanyaan Penelitian

- 1.3.1 Apakah terdapat pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan UMN?
- 1.3.2 Seberapa besar pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan UMN?
- 1.3.3 Apakah Kerja dari Rumah memoderasi hubungan iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan UMN?

1.4 Tujuan Penelitian

- 1.4.1 Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan UMN.
- 1.4.2 Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan UMN.
- 1.4.3 Untuk mengetahui apakah Kerja dari Rumah memoderasi hubungan iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan UMN.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangsih terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang komunikasi strategis. Secara spesifik dalam ranah komunikasi organisasi terkait iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja karyawan yang dikaji secara kontekstual dalam program Kerja dari Rumah sebagai variabel moderasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, diharapkan penelitian ini dapat memberi informasi kepada Universitas Multimedia Nusantara yang menerapkan kebijakan Kerja dari Rumah. Hasil penelitian diharapkan dapat membuktikan apakah KDR dan iklim komunikasi organisasi saat KDR memberi pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan UMN atau tidak. Dengan demikian, informasi ini dapat mengevaluasi serta dijadikan pertimbangan bagi pimpinan UMN dalam mengambil keputusan

terhadap kelanjutan program ini. Diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu UMN untuk mengetahui tingkat efektivitas bekerja dari rumah terkait dengan motivasi karyawan yang berkaitan dengan performa dan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

1.4.3 Kegunaan Sosial

Penelitian ini diharapkan dapat membuktikan apakah bekerja dari rumah serta iklim komunikasi organisasi selama KDR memiliki efektivitas terhadap aspek motivasi kerja. Dengan demikian, masyarakat yang masih bekerja dari rumah mendapat pemahaman dan dapat mengomunikasikannya kepada perusahaan maupun melakukan upaya secara mandiri dalam menjaga tingkat motivasi dalam bekerja.

Pandemi yang memicu munculnya KDR melanda tidak hanya segelintir masyarakat, namun masyarakat Indonesia secara keseluruhan yang pada umumnya berprofesi sebagai karyawan (BPS, 2018). Sehingga terdapat banyak masyarakat awam, selain karyawan UMN, yang mengalami KDR. Mengingat KDR merupakan konsep yang masih baru di Indonesia, maka ada urgensi untuk menyediakan pengetahuan yang lebih banyak dan kompleks seputar hal ini. Harapannya melalui penelitian ini, masyarakat dapat memahami arti dan jenis motivasi, wujud konkret daripada iklim komunikasi organisasi, serta pengetahuan mengenai KDR. Masyarakat awam dapat mengimplikasikan seperangkat wawasan ini dengan kondisi yang mereka alami saat ini.

1.4.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini terbatas pada pengaruh iklim komunikasi organisasi dan bekerja dari rumah terhadap motivasi kerja dalam lingkup tenaga pendidik dan tenaga kependidikan Universitas Multimedia Nusantara.