

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Manusia memiliki peranan yang penting dalam setiap organisasi karena perannya sebagai perencana juga pelaksana untuk mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu, organisasi mempunyai peranan guna memastikan bahwa potensi yang dimiliki karyawannya mendukung tercapainya tujuan organisasi. Praktek manajemen sumber daya manusia merupakan upaya dari organisasi untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas.

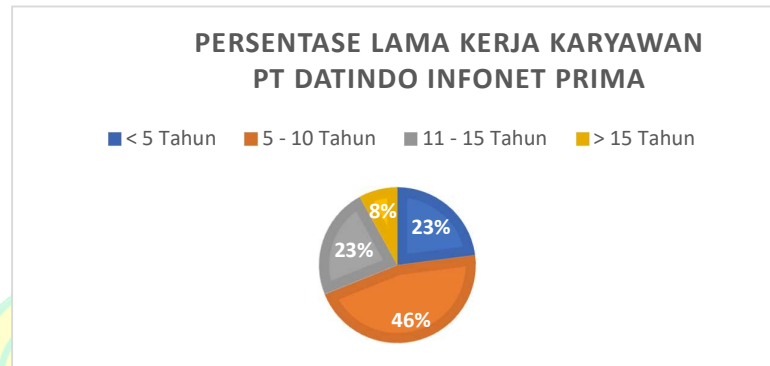
Praktek manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berkaitan dengan manajemen orang-orang di dalam organisasi, yang terdiri dari kegiatan, kebijakan, dan praktek yang terlibat dalam perencanaan, memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan keterampilan karyawan yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi (Appelbaum et al., 2001). Implementasi praktek manajemen sumber daya manusia tidak akan sama untuk seluruh organisasi. Hal ini bergantung dari sistem yang ada pada organisasi tersebut, salah satunya adalah bentuk organisasi yang berupa perusahaan keluarga.

Suatu Perusahaan dikatakan sebagai perusahaan keluarga jika pemegang saham mayoritasnya adalah sebuah keluarga, dan posisi pengelola (manajemen) dikuasai oleh anggota keluarga serta diharapkan keturunan keluarga tersebut sebagai pengelola (Lank & Thomassen, 1991).

Dengan kata lain, perusahaan keluarga merupakan sebuah perusahaan yang dimiliki, dikontrol, dan dijalankan oleh anggota sebuah atau beberapa keluarga.

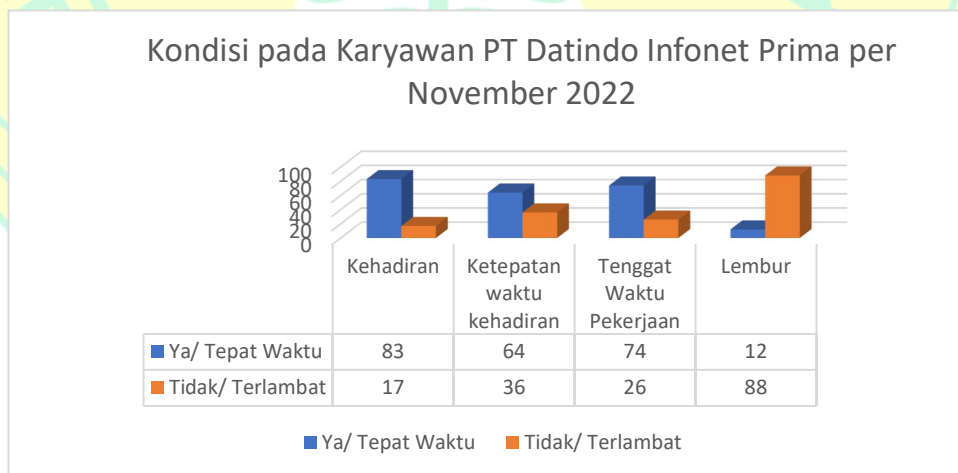
PT Datindo Infonet Prima merupakan salah satu contoh dari perusahaan keluarga, bergerak pada bidang penyediaan dan perbaikan mesin Anjungan Tunai Mandiri (ATM) yang tersebar di seluruh Indonesia, berkantor pusat di Jakarta tepatnya di Jalan Rasuna Said, dan memiliki karyawan yang tersebar di 18 cabang yang ada di 18 kota di Indonesia. Karena bidang usahanya, maka PT Datindo Infonet Prima memiliki karyawan yang beragam. Ada teknisi yang berkaitan langsung dengan mesin ATM, karyawan di bidang teknologi informasi, bidang pemasaran, bidang keuangan dan akunting, dan bidang-bidang administratif lainnya.

Pada PT Datindo Infonet Prima, sedari awal berdiri dari tahun 2000 hingga kini masih berbentuk perusahaan keluarga dan menjalankan bidang bisnis yang sama. Pegawai yang bekerja pada perusahaan ini mayoritas sudah bekerja di atas lima tahun. Persentase jumlah karyawan yang masa kerjanya di atas lima tahun sebanyak 77 persen, sisanya sebanyak 23 persen adalah karyawan dengan masa kerja di bawah lima tahun (Gambar 1.1). Karyawan dengan masa kerja di atas empat tahun adalah masa kerja kategori lama, semakin lama masa kerja karyawan harapannya semakin kecil kemungkinan karyawan tersebut mengundurkan diri.



**Gambar 1.1 Persentase Karyawan PT DIP Berdasarkan Masa Kerja**  
Sumber: Penulis

Semakin lama masa kerja karyawan belum tentu mengindikasikan keterlibatannya dalam bekerja. Hal ini dapat dilihat dari poin seperti kehadiran karyawan, ketepatan waktu kehadiran, ketepatan memenuhi tenggat waktu penyelesaian pekerjaan, serta jumlah karyawan yang lembur (Gambar 1.2). Karyawan mayoritas hadir untuk bekerja, hanya 64 % karyawan yang hadir tepat waktu. Secara pekerjaan sebanyak 26 % karyawan gagal untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu namun hanya 12 % karyawan yang bersedia untuk lembur.



**Gambar 1.2 Kondisi Kerja Karyawan PT Datindo Infonet Prima**  
Sumber: Penulis

Berdasarkan hasil wawancara singkat dengan lima atasan dari masing-masing departemen yang berbeda (*finance* dan *accounting*, IT, Marketing, Operasional, dan Logistik) mengenai keterlibatan bawahan mereka dalam bekerja, didapatkan penilaian bahwa karyawan pada kelima departemen ini kurang menunjukkan keterlibatan mereka dalam bekerja. Dimana masih terdapat banyak pekerjaan yang tidak diselesaikan segera oleh karyawan, menunda-nunda pekerjaan, namun hal ini dimaklumi oleh masing-masing atasan departemen karena pada PT Datindo Infonet Prima tidak menerapkan jam lembur sehingga karyawan cenderung enggan untuk menggunakan waktu lebih untuk bekerja. Selain itu, kehadiran karyawan menjadi poin penting karena masih banyaknya karyawan yang terlambat dan juga terdapat beberapa karyawan yang memilih untuk bekerja dari rumah (*Work from Home/ WFH*) padahal kantor sudah menerapkan kebijakan bahwa tidak ada lagi WFH selain yang karyawan yang terpapar COVID-19. Lebih lanjut lagi, pada bagian Operasional yang berkaitan langsung dengan pemasangan dan perbaikan mesin ATM, terdapat banyak teknisi yang gagal untuk memenuhi target keberhasilan perbaikan ATM.

Keterlibatan kerja merupakan salah satu komponen penting yang perlu diperhatikan dari setiap karyawan, karena karyawan yang terlihat kehadirannya di tempat bekerja belum tentu karyawan tersebut ingin terlibat dalam pekerjaan. Karyawan yang tidak terlibat menjadi kurang antusias dalam bekerja. Karyawan yang terlibat berpengaruh pada retensi karyawan jangka Panjang dan produktivitas serta kualitas kerja yang lebih baik.

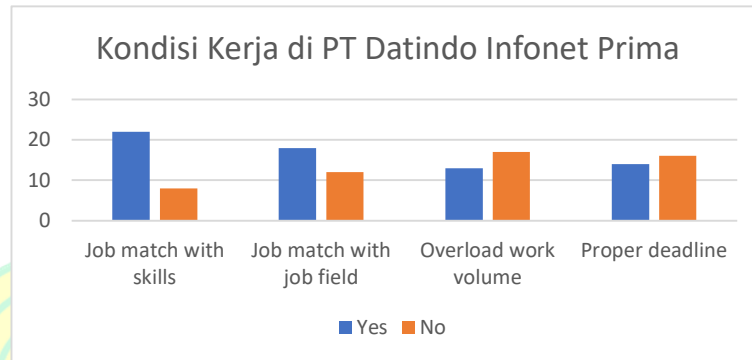
Biasanya pada perusahaan keluarga, yang mengisi jabatan-jabatan penting adalah keluarga atau relasi dari pemilik perusahaan, sedangkan untuk jabatan-jabatan biasa diisi oleh orang lain. Dengan adanya sistem yang demikian, tidak dapat dipastikan apakah memang orang yang bekerja pada sebuah perusahaan keluarga memang memiliki kemampuan pada pekerjaan yang dilaksanakan. Karena adanya sistem yang seperti ini, maka belum tentu orang yang bekerja pada perusahaan keluarga memiliki kemampuan pada bidangnya. Namun di satu sisi, aktivitas perusahaan harus tetap berjalan sehingga pekerjaan yang tidak bisa dilakukan oleh satu karyawan akan dialihkan kepada karyawan lain yang bisa melaksanakan tugas tersebut sehingga hal ini akan menyebabkan ketimpangan beban kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari aktivitas dalam suatu divisi, dimana terjadi ketidak-seimbangan tugas karena faktor sumber daya manusia yang tidak sesuai kompetensinya dengan kebutuhan perusahaan. Bukan karena bekerja lambat tetapi karena memiliki volume pekerjaan yang lebih banyak. Beban kerja karyawan yang berlebih akan menyebabkan karyawan melambat kecepatan kerjanya, kebosanan, sehingga menyebabkan karyawan tidak antusias lagi dalam bekerja.

Istilah keterlibatan kerja pertama kali diperkenalkan pada sekitar tahun 1990 oleh William Khan. Keterlibatan ialah pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaan mereka dengan menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan peran mereka di dalam organisasi (Kahn, 1990). Tingkat

keterlibatan kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan tingkat keterlibatan kerja yang rendah akan meningkatkan ketidakhadiran dan angka pengunduran diri yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

Beberapa penelitian mendukung bahwa karyawan yang terlibat merupakan kunci dari organisasi yang kompetitif, produktif, dan berinovasi tinggi (Bakker & Albrecht, 2018; Knight et al., 2017). Di sisi lain, literatur beberapa literatur juga berpendapat bahwa keterlibatan adalah hasil dari persepsi karyawan tentang keseimbangan timbal balik antara usaha mereka dan lingkungan kerja yang mendukung (Rayton & Yalabik, 2014).

Dengan berusaha meningkatkan atau mempertahankan keterlibatan karyawan, maka dapat mendorong rasa percaya karyawan atas organisasi tempatnya bekerja sekarang, memunculkan rasa bangga terhadap perusahaannya, dan menciptakan suasana positif saat bekerja. Beban kerja yang meningkat menjadi penting diperhatikan karena berkaitan dengan keterlibatan kerja karyawan. Faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu kondisi tempat kerja serta tuntutan pekerjaan yang tinggi. Banyaknya tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan menyebabkan keterlibatan kerja menjadi persoalan yang perlu dipertimbangkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.



**Gambar 1.3 Grafik Beban Kerja pada PT Datindo Infonet Prima**

Sumber: Penulis

Sebuah angket sederhana mengenai beban kerja disebarakan dan diisi oleh tiga puluh orang masing-masing enam orang dari tiap departemen. Walaupun pekerjaan sesuai dengan mayoritas kemampuan dan bidang kerja karyawan, namun tidak diimbangi dengan volume pekerjaan yang memadai dan waktu yang tersedia, maka hal ini menjadi beban kerja bagi karyawan (Gambar 1.3).

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tomic dan Tomic mengenai korelasi antara pemenuhan eksistensial, beban kerja, dan juga keterlibatan kerja di kalangan perawat, mendapatkan hasil bahwa beban kerja yang lebih tinggi menyebabkan menurunnya *vigor* dan *dedication*. Selain itu juga perawat dengan beban kerja yang lebih tinggi tidak dapat berkonsentrasi secara penuh, dan nantinya akan berpengaruh pada menurunnya tingkat *absorption* mereka (Tomic & Tomic, 2011).

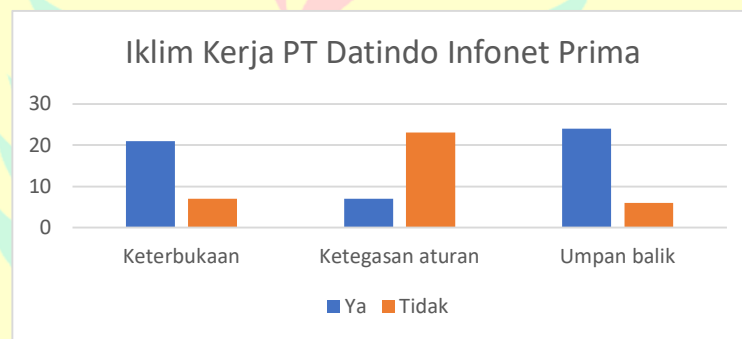
Tuntutan atau beban kerja menjadi komponen penguras energi yang menyebabkan berkurangnya ketangguhan mental individu yang nantinya membuat individu menjadi tidak terlibat (Schaufeli & Bakker, 2004).

Orang-orang yang mengalami beban kerja yang intens telah dilaporkan menghadapi masalah terkait kesehatan (Halbesleben & Buckley, 2004). Selain itu, tempat kerja dengan beban kerja yang berlebihan sering mengakibatkan perilaku dan hasil kerja yang buruk yang mempengaruhi keterlibatan karyawan. Tuntutan pekerjaan seperti tantangan kerja emosional dan beban kerja telah ditemukan sangat berbahaya bagi karyawan karena mengurangi motivasi karyawan (Ahmed, 2019). Penelitian telah melaporkan bahwa beban kerja menghasilkan konsekuensi terkait pekerjaan diikuti oleh masalah kesehatan dan psikologis pada karyawan (Bakker et al., 2005). Dengan demikian, mereka juga menyebabkan kelelahan pada karyawan (Van Preen & Janssen, 2002). Singkatnya, penelitian-penelitian ini telah menguraikan bahwa beban kerja memiliki potensi untuk mempengaruhi kemampuan mental dan fisik karyawan secara negatif sehingga membuat individu untuk tetap absen dan / atau menunjukkan sikap lelah di tempat kerja atau menyebabkan gangguan kesehatan.

Selain beban kerja, iklim kerja juga salah satu komponen yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Iklim kerja adalah kumpulan perilaku sadar, yang terdiri dari perasaan, persepsi, dan sikap bersama, yang mungkin positif atau negatif, tetapi memiliki kekuatan untuk mempengaruhi perilaku karyawan (Schneider & Barbera, 2014) Iklim kerja sebagai kesepakatan konsensual di antara para anggota, mengenai gaya kepemimpinan, praktik sumber daya manusia, dan sistem, yang ditetapkan dalam organisasi (Ehrhart et al., 2013).



Bentuk perusahaan berupa perusahaan keluarga menyebabkan adanya perbedaan iklim kerja jika dibandingkan dengan bentuk perusahaan lainnya. Iklim kerja yang ada pada organisasi ini adalah iklim kerja yang berpegang pada prinsip kekeluargaan, mengingat bentuknya sebagai sebuah perusahaan keluarga. Karena berdasar pada prinsip kekeluargaan, tidak jarang juga karyawan menyepelekan aturan yang berlaku pada perusahaan karena jarang mendapatkan hukuman dan *reward* sehingga karyawan menjadi tidak disiplin.



**Gambar 1.4 Grafik Iklim Kerja PT Datindo Infonet Prima**  
Sumber: Penulis

Sebuah angket sederhana mengenai iklim kerja disebarakan dan diisi oleh tiga puluh orang masing-masing enam orang dari tiap departemen. PT Datindo Infonet Prima iklimnya menjunjung keterbukaan sehingga ketika karyawan mengalami kendala dapat menceritakannya pada rekan kerja ataupun atasan, mayoritas karyawan juga merasa dihargai karena pekerjaannya diberikan umpan balik, namun ketegasan atas aturan yang berlaku dirasa rendah sehingga tidak jarang membuat karyawan tidak disiplin dalam bekerja (Gambar 1.4).

Iklm kerja harus menjadi salah satu hal yang harus diperhatikan oleh manajer karena faktor ini secara langsung mempengaruhi dan membentuk lingkungan kerja (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Iklm kerja yang positif dan konstruktif adalah hal penting untuk dapat memotivasi karyawan. Iklm kerja yang positif akan mempengaruhi tingginya motivasi tanggung jawab kerja, komitmen, keterlibatan pekerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja sehingga meningkatkan produktivitas kerja. Singkatnya, iklm kerja yang positif akan lebih berhasil karena meningkatkan emosi dan kesejahteraan positif (Emma & Kim, 2015).

Motivasi kerja sangat terkait dengan keterlibatan karyawan. Diharapkan dengan adanya motivasi, mendukung keberhasilan meningkatkan keterlibatan karyawan terlepas hanya dari beban kerja dan juga iklm kerja. Selain itu, keterlibatan karyawan hampir selalu mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika organisasi memberikan lebih banyak perhatian untuk meningkatkan motivasi kerja. Karyawan yang kurang terlibat cenderung kurang terhubung secara emosional dengan perusahaan di mana mereka bekerja. Karyawan yang tidak dilibatkan atau tidak mau terlibat dalam pekerjaan mereka, akan merasa tidak nyaman dalam bekerja yang nantinya akan berdampak pada produktivitas dan kreativitas untuk kemajuan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara singkat dengan manajemen tingkat atas pada PT Datindo Infonet Prima, mereka juga menekankan pentingnya motivasi pada karyawan di lingkungan perusahaan ini karena manajemen

menyadari bahwa mereka tidak berfokus pada kinerja dan output masing-masing karyawan karena perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga, maka tanpa keterlibatan kerja dari diri karyawan, output yang dihasilkan oleh perusahaan tidak akan maksimal meskipun perusahaan sudah berupaya untuk meningkatkan motivasi karyawan, seperti contohnya pemberian bonus tahunan, mengadakan *outing* kantor, dan upaya-upaya lainnya.

Pada PT Datindo Infonet Prima, yang mengisi jabatan-jabatan penting adalah keluarga atau relasi dari pemilik perusahaan, maka kecil kemungkinan bagi karyawan yang tidak memiliki hubungan keluarga/ relasi untuk mendapatkan jenjang karir dalam jabatan-jabatan penting. Dengan tidak adanya jenjang karir, maka tidak ada penambahan fasilitas atau manfaat yang diterima oleh karyawan kecuali kenaikan gaji tahunan yang diberikan kepada seluruh karyawan yang bekerja. Hal ini dikhawatirkan tidak menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja. Selain itu beban kerja dan iklim kerja juga berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada penelitian ini. Beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan mencerminkan adanya motivasi dalam hal aktualisasi diri, serta iklim kerja yang mendukung dan kondusif mencerminkan adanya motivasi dalam hal kebutuhan sosial dan kebutuhan berprestasi.

Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Miao berkaitan dengan motivasi dan keterlibatan kerja di mana ia membedakan motivasinya menjadi dua jenis yakni motivasi intrinsik dan ekstrinsik (Miao et al., 2020). Dari hasil penelitiannya dinyatakan bahwa motivasi – intrinsik

maupun ekstrinsik – keduanya sama-sama mempengaruhi keterlibatan kerja, pada karyawan lama maupun karyawan baru. Selain itu, karyawan yang termotivasi akan lebih produktif, terlibat dalam pekerjaan mereka, dan cenderung bertahan dalam perusahaan (Kalogiannidis, 2021).

Kinerja yang baik dan frustrasi yang rendah telah terbukti menjadi faktor positif yang terkait dengan keterlibatan kerja oleh berbagai penelitian (Trépanier et al., 2015; Van Wingerden & Van der Stoep, 2018). Kinerja yang baik mengacu pada keberhasilan yang dirasakan dalam menyelesaikan tugas, sementara frustrasi dikenal sebagai perasaan putus asa yang dirasakan seseorang saat menyelesaikan tugas (Zhang dkk., 2021). Menciptakan iklim kerja dengan menerapkan aturan dan kebijakan agar merasa akuntabel dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab (Rahman et al., 2022; Saputra & Mulia, 2021; Teresia et al., 2022; Zainal et al., 2021). Motivasi karyawan sangat penting dalam organisasi karena pada dasarnya hasil output dari perusahaan tergantung pada tingkat motivasi karyawannya. Karyawan yang termotivasi dan berkomitmen lebih inovatif dan sering kali menghasilkan ide-ide kreatif. Karyawan lebih terlibat dan berkontribusi pada pertumbuhan organisasi (Bustasar et al., 2019).

Terdapat beberapa penelitian yang berkaitan dengan beban kerja dan iklim kerja terhadap keterlibatan kerja yang dimoderasi oleh motivasi kerja namun yang menjadi subjek penelitian hanya karyawan dari jenis pekerjaan yang sama. Tomic & Tomic meneliti pemenuhan eksistensial, beban kerja, dan keterlibatan kerja di kalangan perawat. Ada juga penelitian yang

dilakukan oleh Teresia et al yang meneliti dampak iklim kerja terhadap kinerja guru melalui komitmen organisasional, motivasi kerja, dan stress kerja dan subjek penelitiannya adalah guru SMK di Barito Timur.

Pembeda penelitian ini dengan penelitian sebelumnya antara lain penelitian ini membahas mengenai beban kerja dan iklim kerja terhadap keterlibatan kerja yang dimoderasi oleh motivasi kerja dalam suatu perusahaan keluarga yang bergerak pada penyediaan dan perbaikan mesin ATM sehingga responden dalam penelitian ini berasal dari seluruh unit kerja. Penelitian sebelumnya mayoritas hanya mengambil subjek penelitian dari jenis pekerjaan yang sama padahal di dalam suatu organisasi atau perusahaan, yang mendukung aktivitas perusahaan tidak hanya dari satu bidang pekerjaan. Beberapa penelitian sebelumnya meneliti variabel beban kerja, iklim kerja, keterlibatan kerja, dan motivasi kerja secara terpisah.

Berdasar pada penjelasan permasalahan di atas, maka penelitian ini memiliki urgensi dalam upaya meningkatkan keterlibatan kerja pada perusahaan keluarga dengan mengkaji beban kerja, iklim kerja, dan juga motivasi kerja karyawan.

## **1.2. Pertanyaan Penelitian**

Latar belakang masalah yang sudah dijabarkan dapat dirumuskan masalah berupa:

1. Apakah beban kerja mempengaruhi motivasi kerja pada karyawan PT Datindo Infonet Prima?

2. Apakah iklim kerja mempengaruhi motivasi kerja pada karyawan PT Datindo Infonet Prima?
3. Apakah beban kerja mempengaruhi keterlibatan kerja pada karyawan PT Datindo Infonet Prima?
4. Apakah iklim kerja mempengaruhi keterlibatan kerja pada karyawan PT Datindo Infonet Prima?
5. Apakah motivasi kerja mempengaruhi keterlibatan kerja pada karyawan PT Datindo Infonet Prima?
6. Apakah beban kerja mempengaruhi keterlibatan kerja pada karyawan PT Datindo Infonet Prima melalui motivasi kerja?
7. Apakah iklim kerja mempengaruhi keterlibatan kerja pada karyawan PT Datindo Infonet Prima melalui motivasi kerja?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja pada karyawan PT Datindo Infonet Prima.
2. Pengaruh iklim kerja terhadap motivasi kerja pada karyawan PT Datindo Infonet Prima.
3. Pengaruh beban kerja terhadap keterlibatan kerja pada karyawan PT Datindo Infonet Prima.
4. Pengaruh iklim kerja terhadap keterlibatan kerja pada karyawan PT Datindo Infonet Prima.

5. Pengaruh motivasi kerja terhadap keterlibatan kerja pada karyawan PT Datindo Infonet Prima.
6. Pengaruh beban kerja terhadap keterlibatan kerja pada karyawan PT Datindo Infonet Prima melalui motivasi kerja.
7. Pengaruh iklim kerja terhadap keterlibatan kerja pada karyawan PT Datindo Infonet Prima melalui motivasi kerja.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat berupa:

1. Manfaat teoritis, yaitu:
  - a) Dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang pengaruh beban kerja dan iklim kerja terhadap keterlibatan kerja karyawan di PT Datindo Infonet Prima yang dimoderasi oleh motivasi kerja.
  - b) Diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam pengembangan ilmu ekonomi dan manajemen kedepan.
2. Manfaat Praktis
  - a) Diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan pada perusahaan.
  - b) Diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak kantor PT Datindo Infonet Prima yang berkenaan dengan peningkatan keterlibatan kerja karyawan.