

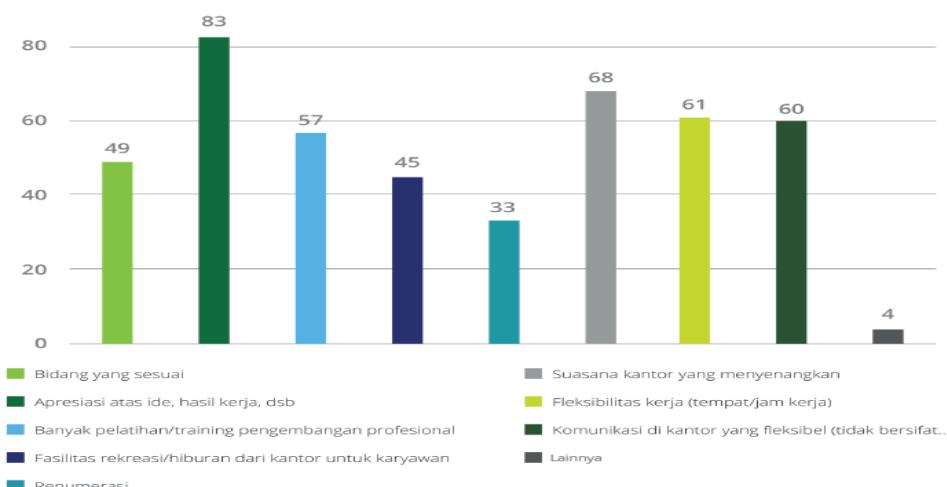
BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai faktor yang tentunya bisa mendukung pengembangan tujuan perusahaan. Menurut Firnanda & Wijayati (2021) Modal yang cukup besar sebagai kunci mencapai tujuan tersebut berasal dari Sumber Daya Manusia atau lebih dikenal dengan karyawan, dimana SDM berkualitas dan memiliki efektivitas kerja tinggi membuat perusahaan semakin maju karena mereka semua merupakan pondasi terkuat. Sekalipun setiap SDM berbeda level, mereka memiliki peranan yang sama dan signifikan atas keberhasilan suatu organisasi dan hal tersebut berkaitan dengan adanya kinerja karyawan (Puji Astuti dkk., 2020). Kesuksesan dalam pencapaian tujuan yang sudah direncanakan, dipicu oleh kemampuan dan kualitas dari kinerja sumber daya manusia (Rohman dkk., 2021) dan manajemen sumber daya manusia harus didukung oleh keunggulan sarana dan prasarana yang baik juga.

Manajemen sumber daya manusia dituntut untuk memiliki SDM dengan kemampuan dan keahlian lebih unggul diantara yang lain. Menurut Dessler, G (2020) perusahaan perlu melakukan sebuah proses memperoleh, melatih, menilai memperhatikan hubungan kerja, memberikan keadilan dan lain sebagainya dalam upaya mengelola karyawan.



Gambar 1. Harapan Karyawan dari Tempat Kerja atau Pimpinan

Sumber : (Deloitte Indonesia Perspective, 2019)

Nashrin Urbach, 2022

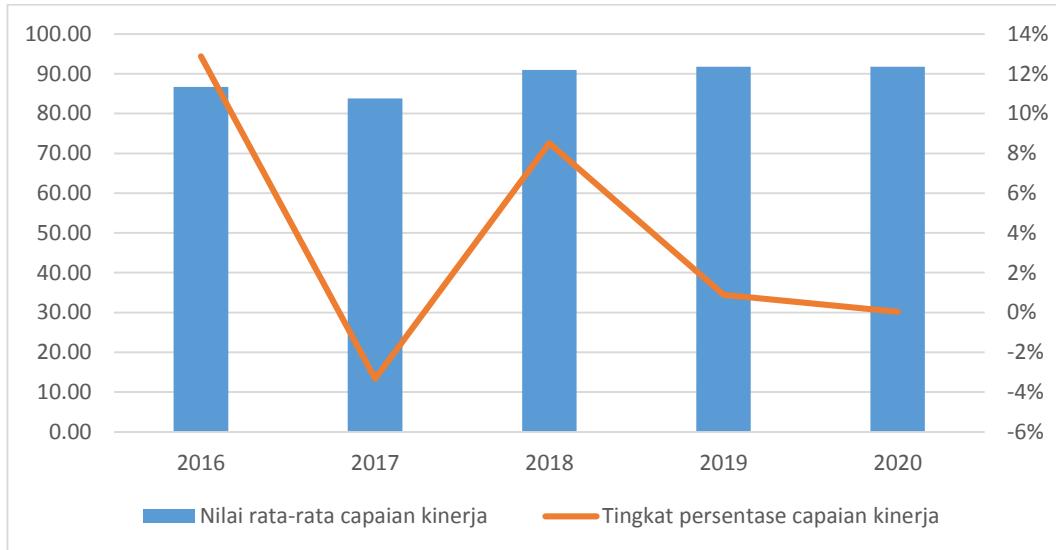
PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Kasus pada PT Artajasa Pembayaran Elektronis)

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen
[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

Hasil dari data harapan karyawan dari tempat kerja atau pimpinan, menunjukkan bahwa menciptakan SDM yang berkualitas perlu menciptakan pengelolaan karyawan dengan mengetahui terlebih dahulu hal-hal apa saja yang menjadi harapan mereka dari perusahaan. Secara umum, hasil nilai yang cukup signifikan terlihat dari bagaimana karyawan mengharapkan suasana kantor yang nyaman, perusahaan perlu memperhatikan fleksibilitas kerja dan menciptakan komunikasi di kantor secara lancar. Data mengenai harapan karyawan ini bisa dijadikan sebuah acuan bagi perusahaan untuk mengelola karyawannya, karena pengembangan karyawan yang baik dapat menciptakan kinerja yang berdampak baik untuk kedepannya. Perusahaan perlu memberikan apresiasi yang baik melalui berbagai upaya sebagai motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja dan berkontribusi di perusahaan.

Kinerja pada dasarnya mengenai hasil akhir atas pencapaian kerja, dan kinerja yang baik tidak akan terwujud jika karyawan mengalami ketidaknyamanan dalam bekerja (Lestari dkk., 2018). Kinerja dipengaruhi oleh karyawan karena mereka merupakan aset terpenting dalam pencapaian tujuan perusahaan dan kelancaran aktivitas suatu perusahaan. Menurut Verdina, Husniati & Siswantini (2021) kinerja berkaitan terhadap keberhasilan target atas pekerjaan yang telah diselesaikan baik secara individu maupun secara tim yang penilaianya disesuaikan dengan standar dan ketentuan perusahaan. Mencapai kinerja yang baik diperlukan teknik perencanaan dan pengendalian yang tepat dalam mendorong karyawan menghadapi tantangan pekerjaan, upaya tersebut juga bisa membentuk keseimbangan dan keselarasan pemahaman antara karyawan dengan pihak perusahaan sehingga kinerja mereka bisa berjalan sebagaimana mestinya (I Gede Putu Kawiana, 2020).

Berdasarkan hasil wawancara *online* yang dilakukan kepada Bapak Yudi selaku *Vice President of Human Capital Management* PT Artajasa Pembayaran Elektronis (ARTAJASA) terdapat dua hal yang bisa memicu tingkat kinerja karyawan yaitu kompetensi dan perubahan atas kondisi bisnis, hal ini sesuai dengan pendapat dari Izzah dkk., (2019) perusahaan harus siap menghadapi adanya perubahan, mereka perlu menanggapi tantangan perubahan untuk bertahan dan mampu menghadapi persaingan bisnis masa kini dan masa mendatang.



Gambar 2. Hasil Penilaian Kinerja PT Artajasa Pembayaran Elektronis

Sumber: PT Artajasa Pembayaran Elektronis, Data diolah, 2021

Hasil penilaian kinerja PT Artajasa Pembayaran Elektronis menunjukkan rata-rata hasil capaian kinerja bersifat fluktuasi di setiap tahunnya. Perubahan yang cukup signifikan terjadi pada tahun 2017 dan 2018, dimana hasil rata-rata capaian kinerja karyawan tahun 2017 mengalami penurunan sekitar 3% dari tahun sebelumnya dengan perolehan rata-rata sebesar 83,80. Sedangkan di tahun 2018 terdapat kenaikan sekitar 9% dengan perolehan rata-rata sebesar 90,94. Pada tahun 2021 ada beberapa projek yang akhirnya tidak dapat dijalankan dan dapat dikatakan bahwa kinerja pada tahun ini masih kurang *archive*. Menurut Bapak Yudi selaku *Vice President of Human Capital Management* PT Artajasa Pembayaran Elektronis, akan ada berbagai permasalahan yang terjadi terhadap kinerja walaupun ada peningkatan atas prestasi kerja dari setiap karyawan. Permasalahan tentang kompetensi dari karyawan yang sering naik dan turun tersebut, berakibat pada kondisi kinerja yang terkadang menghasilkan pekerjaan yang tidak sesuai target atau terhambat dalam penyelesaiannya, perubahan kondisi bisnis akan selalu ada dan tantangan inilah yang seringkali sulit untuk ditangani dengan cepat karena perusahaan perlu mengkaji hal-hal apa yang perlu diubah.

Mengelola pencapaian tujuan yang diinginkan, perlu diperhatikan oleh manajemen SDM karena aktifitasnya merupakan proses yang mengelola permasalahan yang bermacam-macam dengan keberagaman karakter dan kemampuan yang berbeda-beda serta tak jarang terdapat *argument* yang memicu

permasalah dalam internal perusahaan/organisasi (Hamonangan dkk., 2021; Sumiati, 2020). Perusahaan perlu menjaga fleksibilitas lingkungan kerja yang tidak terkesan kaku (*organizational rigidity*) agar aktivitas kerja dapat dijalankan dengan penuh rasa tanggung jawab, ketelitian dan kenyamanan. Menurut Didin Fatihudin (2018) lingkungan kerja berada di sekitar pekerja dan dapat berpengaruh bagi sumber daya manusia ketika melaksanakan tugas. Karyawan akan selalu menghadapi permasalahan yang di lingkungan kerja mereka, maka perlu ada keterlibatan perusahaan dalam mengatur tatanan kerja yang menunjang dan mempermudah karyawan dalam bertugas serta meningkatkan kemampuan kinerja mereka.

Pencapaian kinerja karyawan akan secara terus menerus menghadapi tantangan dan bahkan akan mengalami perubahan yang cukup drastis khususnya ketika mereka beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Karyawan tidak boleh dihadapkan dengan tantangan kondisi kerja yang buruk dan stres kerja karena akan menghambat kinerja yang baik di dalam perusahaan (Sugandha, 2019). Tantangan pengaturan lingkungan kerja perlu diperhatikan secara matang agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman di tempat kerja.

Tabel 1. Dampak COVID-19 terhadap Penduduk Usia Kerja Menurut Jenis Kelamin dan Daerah Tempat Tinggal

Komponen	Jenis Kelamin		Klasifikasi Desa/Kelurahan		Total
	Laki-laki	Perempuan	Perkotaan	Perdesaan	
Pengangguran Karena Covid-19	1.660.439	902.091	1.944.561	617.969	2.562.530
BAK Karena Covid-19	234.680	522.894	529.069	228.505	757.574
Sementara Tidak Bekerja Karena Covid-19	1.094.545	678.215	1.269.177	503.583	1.772.760
Penduduk Bekerja yang Mengalami Pengurangan Jam Kerja Karena Covid-19	14.757.205	9.270.371	16.819.435	7.208.141	24.027.576
Total	17.746.869	11.373.571	20.562.242	8.558.198	29.120.440
Penduduk Usia Kerja (PUK)	101.957.262	102.015.198	115.822.856	88.149.604	203.972.460
Persentase Terhadap PUK	17,41	11,15	17,75	9,71	14,28

Sumber : (Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2021)

Hasil survey pada tabel 1 menunjukkan sekitar 14,28 persen dari total Penduduk Usia Kerja (PUK) terdampak akibat pandemi COVID-19. Total tertinggi berada di komponen penduduk bekerja yang mengalami pengurangan jam kerja, artinya perusahaan membuat kebijakan mengubah lingkungan atau kondisi kerja berupa pembatasan kontak antar manusia berupa pengurangan jam kerja karyawan.

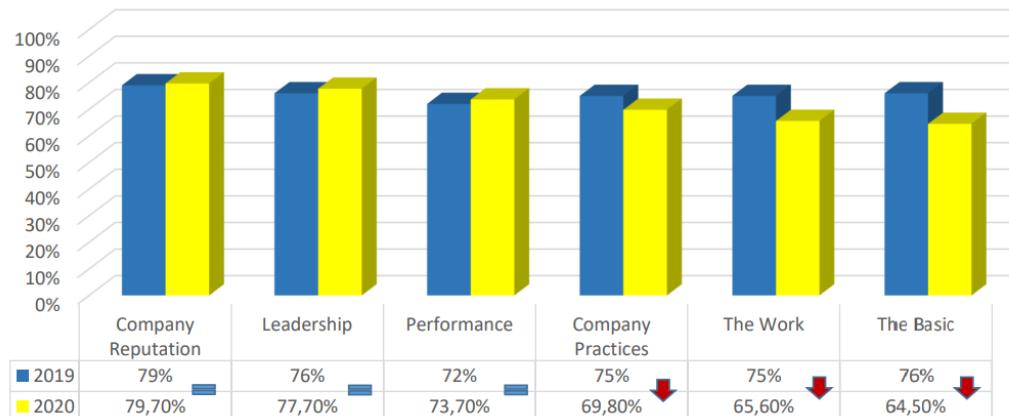
Berdasarkan hasil wawancara *online* kepada Bapak Yudi selaku *Vice President of Human Capital Management* PT Artajasa Pembayaran Elektronis, telah terjadi perubahan lingkungan kerja di perusahaan dimana sistem kerja berubah menjadi *work from home* (WFH). Adanya perubahan tersebut timbul beberapa permasalahan seperti adanya *working hours* tidak tepat 8 jam pada kegiatan kerja dan bahkan melampaui jam kerja biasanya, kemudian adanya kecenderungan konflik yang tinggi karena komunikasi yang terbatas sehingga ada masa tunggu dalam penyelesaian masalah. Beberapa permasalahan tersebut berkaitan dengan tingkatan kinerja, karena karyawan yang merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya akan memiliki perasaan semangat yang jauh lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dengan berbagai tantangan juga bisa memicu adanya stres karyawan. Menurut Massie et al., (2018) setiap orang merasakan stres jika mereka kurang mampu beradaptasi terhadap suatu keinginan dengan kenyataan yang ada. karyawan yang memiliki rasa khawatir akan berdampak mengalami gangguan stres kerja menyebabkan fokus kerja karyawan bisa tidak stabil dan menyebabkan penurunan pada kinerja. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Wadeecharoen et al., (2018) karyawan dengan tekanan stres dapat menjadi gugup dan menumpuk berkembang menjadi kekhawatiran kronis yang berpengaruh terhadap kinerja.

Menghadapi timbulnya stres kerja tersebut, perusahaan perlu melakukan upaya pengelolaan stres mulai dari memahami secara mendalam tentang kondisi stres, mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi dan konsekuensi dari stres itu sendiri (Cindy, Purba & Wijaya, 2020). Karyawan dari PT Artajasa Pembayaran Elektronis menunjukkan beberapa potensi tingkat stres yang diakibatkan karena beban kerja melebihi yang tertuang pada *job desc*, selain itu terkadang waktu kerja yang tidak menentu atau melebihi jam normal biasanya sering menjadi salah satu hal yang dikeluhkan oleh beberapa karyawan dan hal ini perlu mendapatkan penanganan khusus dari perusahaan untuk menciptakan strategi pengelolaan stres yang baik terhadap karyawan. Pengelolaan stres kerja harus diatasi segera mungkin untuk meminimalisir timbulnya stres yang biasanya bisa ditimbulkan karena adanya tekanan, tuntutan dan rasa tidak nyaman dari kondisi lingkungan kerja yang ditempati sehingga berdampak pada kinerja kedepannya. Menurut Sawir dkk.,

(2021); Sumiati (2020) karyawan dalam melaksanakan pekerjaan memiliki masalah yang sangat mendasar, banyak karyawan yang mengeluhkan pekerjaan, atasan, bawahan dan satu rekan kerja sehingga menimbulkan adanya stres.

Menghadapi tantangan lingkungan kerja dan stres kerja terhadap karyawan, perusahaan harus fokus juga pada upaya *employee engagement* atau keterikatan karyawan. Perusahaan perlu memperkuat *employee engagement* atau keterikatan karyawan dengan menjaga hubungan antara setiap individu dengan melakukan. Menurut Zamzamy., Setiadi., & Nawir (2021) *employee engagement* adalah hubungan antara karyawan dan perusahaan dapat disajikan berdasarkan bukti atau data non-fisik yang secara langsung mempengaruhi organisasi fisik. Apabila perusahaan mampu menciptakan rancangan tentang upaya *engagement* yang baik, karyawan akan menunjukkan kenyamanan tersendiri untuk secara aktif berkontribusi langsung terhadap aktivitas kerja yang dilakukan.



Gambar 3. *Engagement Level (Average) For Each Key Factor*

Sumber : *Engagement & Report* PT Artajasa Pembayaran Elektronis

PT Artajasa Pembayaran Elektronis telah menganalisa *employee engagement* sebagai strategi dalam meminimalisir dampak lingkungan kerja dan stres kerja karyawan melalui pengukuran kuantitatif dengan survey yang telah diikuti oleh 238 responden dari 256 total populasi (*Level of Confidence* 99%). Analisis *Engagement* PT Artajasa Pembayaran Elektronis didasarkan pada perspektif 6 faktor, yaitu *Company Reputation*, *Leadership*, *Performance Management*, *Company Practices*, *The Work* dan *The Basic*. Hasil dari besarnya persentase rata-rata pada setiap faktor yang mempengaruhi *engagement* level karyawan di PT Artajasa Pembayaran Elektronis, berada pada kategori *Moderately*

Engaged. Faktor yang memiliki persentase nilai tertinggi pada tahun 2020 adalah *Company Reputation*, dengan nilai persentase sebesar 79,7%. Sementara itu, faktor yang memiliki persentase nilai terendah adalah *The Basic*, dengan nilai persentase sebesar 64,5%. Kenaikan sebesar >1% terjadi pada faktor *Leadership* dan *Performance* di tahun 2020, namun terdapat faktor yang mengalami penurunan sebesar >2% yaitu *Company Practices*, *The Work* dan *The Basic*.

Penilaian atas faktor *Company Reputation* memiliki nilai tertinggi didukung atas penilaian positif karyawan mengenai dimensi lingkungan bekerja di Artajasa, yaitu tentang bagaimana perusahaan dapat mendukung karyawan untuk fokus dan bersemangat dalam pekerjaan karena lingkungan kerja mendukung. Adanya hasil penilaian positif tersebut pada akhirnya berpengaruh pada tingkat *engagement* karyawan, untuk bekerja penuh gairah dan menciptakan ikatan kuat dengan perusahaannya. Selain nilai positif, terdapat penurunan sebesar >2% dari salah satu faktor yaitu mengenai *The Work: Work Task* dimana berdasarkan survei penurunan terjadi karena masih ada beberapa pekerjaan yang dilimpahkan kepada satu orang karyawan, karena kurangnya SDM. Selain itu bagian-bagian lain yang melakukan tugas dengan rangkap (*double job*) dan juga kelebihan beban kerja sehingga berakibat sering terjadi antrian dan memperlambat pekerjaan unit kerja lainnya. Proses *engagement* berdasarkan 6 perspektif faktor ini perlu pengkajian lebih dalam agar karyawan bisa tetap menjaga keterikatannya dalam berkontribusi pada perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat menurut Al-dalahmeh et al., (2018) konsep *employee engagement* berkaitan dengan bagaimana perusahaan memberi dukungan yang optimal dan ukuran atas kesenangan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan tempat karyawan bekerja dengan rekan-rekannya. Dengan demikian, tantangan akan perubahan lingkungan kerja, timbulnya stres kerja dan juga upaya melalui proses *engagement* yang sudah dilakukan pada PT Artajasa Pembayaran Elektronis merupakan fenomena yang perlu dikaji kembali untuk mengetahui hal-hal apa yang menjadi pemicu permasalahan tersebut.

Lingkungan kerja dan stres kerja yang dapat ditanggulangi dengan tepat memberikan dampak positif, misalnya terhadap motivasi dan fokus yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja setiap individu dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini sesuai dengan penelitian Sugandha (2019) yang menyatakan bahwa

lingkungan kerja dan stres kerja berpengaruh positif secara parsial dan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Keterikatan karyawan yang tepat dapat menciptakan perilaku karyawan yang positif bagi tempat kerja dan perusahaan yang ditandai dengan kesenangan, peningkatan dan kenyamanan saat bekerja, yang tentunya meningkatkan kinerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Diana Nurul Fidyah & Trias Setiawati (2020) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian berbeda menurut Erawati, Sitiari & Indiani (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja dan stres kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian ada juga yang menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan oleh Haedar dkk., (2021), yang menyatakan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesenjangan hasil dari beberapa penelitian tersebut menjadi sebuah *research gap* dalam penelitian ini.

Hasil pengembangan *research gap* dan beberapa permasalahan mengenai kinerja karyawan di PT Artajasa Pembayaran Elektronis, maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih mendalam pada skripsi dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada PT Artajasa Pembayaran Elektronis)”**.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka terdapat permasalahan yang akan di kaji dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Artajasa Pembayaran Elektronis?
2. Apakah terdapat pengaruh antara stres kerja terhadap kinerja karyawan PT Artajasa Pembayaran Elektronis?
3. Apakah terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Artajasa Pembayaran Elektronis yang dimoderasi *employee engagement*?

4. Apakah terdapat pengaruh antara stres kerja terhadap kinerja karyawan PT Artajasa Pembayaran Elektronis yang dimoderasi *employee engagement*?
5. Apakah terdapat pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT Artajasa Pembayaran Elektronis?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian dari rumusan masalah, maka penelitian memiliki tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Artajasa Pembayaran Elektronis
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh antara stres kerja terhadap kinerja karyawan PT Artajasa Pembayaran Elektronis
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Artajasa Pembayaran Elektronis yang dimoderasi *employee engagement*
4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh antara stres kerja terhadap kinerja karyawan PT Artajasa Pembayaran Elektronis yang dimoderasi *employee engagement*
5. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT Artajasa Pembayaran Elektronis

I.4 Manfaat Hasil Penelitian

Berdasarkan uraian dari tujuan penelitian, maka terdapat manfaat dari hasil penelitian ini yang diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pihak yang berkepentingan antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Memberi pembaca dan peneliti wawasan tambahan tentang Lingkungan kerja, Stres kerja dan *Employee engagement*, serta semua aspek yang relevan. Hal yang sama berlaku untuk kinerja karyawan dan semua aspeknya. Kajian penelitian ini juga dapat digunakan sebagai literatur dalam manajemen sumber daya manusia dari perspektif akademis khususnya dalam bidang lingkungan kerja, stres kerja dan *employee engagement* tersebut.

Nashrin Urbach, 2022

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Kasus pada PT Artajasa Pembayaran Elektronis)

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen
[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Organisasi atau Perusahaan

Diharapkan dapat dijadikan acuan bagi perusahaan atau organisasi untuk menggali dan mengelola lingkungan kerja, stres kerja dan *employee engagement* sehingga mencapai kinerja karyawan. Selain itu, dapat membantu organisasi mempertahankan sumber daya yang diproyeksikan, membuat perusahaan lebih loyal dan lebih baik dalam memajukan perusahaan serta tujuan yang direncanakan.

b. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat mengkaji dan mengimplementasikan wawasan serta ilmu mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah didapatkan selama berkuliah di Program Studi Manajemen S1. Serta dijadikan bahan untuk memperluas pengetahuan tentang pengaruh antara lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel moderasi dan dapat diterapkan pada manajemen sumber daya manusia di masa depan.