

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Sejak wabah Covid-19 melanda Indonesia tahun 2019, dampak negatif pandemik tersebut memengaruhi semua aspek kehidupan, termasuk bidang industri. Catatan dari Kementerian Ketenagakerjaan RI (2020) terdapat bisnis di berbagai industri terdampak pandemi Covid-19 mengalami kerugian bahkan kebangkrutan. Hal tersebut membuat semua perusahaan dari berbagai industri perlu penyesuaian untuk menjalankan bisnisnya. Dengan begitu, eksistensi perusahaan selama masa pandemi tetap terjaga. Perusahaan dapat tetap mempertahankan keberlanjutan bisnisnya dengan mengutamakan keberadaan karyawan di perusahaan.

Menurut World Bank (2021) terdapat sekitar 65% perusahaan melakukan penyesuaian dalam penggajian dengan mengurangi jam kerja, upah, atau dalam pemberian hak cuti sebagai upaya untuk mempertahankan karyawannya. Pandemi Covid-19 ini membuat perusahaan harus melakukan transformasi dalam melakukan pekerjaan dengan mengurangi intensitas tatap muka antarkaryawan sebagai bentuk upaya mencegah penularan virus Covid-19. Munculnya pandemi di tengah era globalisasi saat ini menyebabkan banyak perusahaan mengadopsi solusi digital dalam melakukan aktivitas pekerjaan. World Bank (2021) juga menuturkan bahwa sekitar 34% perusahaan meningkatkan penggunaan internet, media sosial, serta *digital platforms*. Bukan hanya itu saja, sekitar 17% perusahaan melakukan investasi pada peralatan baru berupa *software* atau solusi digital lainnya.

Keberlanjutan bisnis dalam suatu perusahaan stabil dan dapat bertahan saat masa pandemi Covid-19 di tengah era globalisasi, maka perusahaan perlu menyiapkan strategi yang tepat untuk menyikapi hal tersebut. Pandemi Covid-19 membuat kemunculan adaptasi baru terkait aktivitas kerja dari mulanya pekerjaan dilakukan secara tatap muka langsung di tempat kerja atau yang sekarang kita kenal *onsite* maupun *Work From Office (WFO)* lalu kita harus beradaptasi dengan kebiasaan baru seperti melakukan kerja dari rumah atau yang biasa disebut *remote* atau *Work From Home (WFH)*. Namun seiring perkembangan waktu, dengan diiringi normalisasi terkait kondisi pandemi Covid-19 sehingga terbentuk sebuah

kebijakan baru mengenai preferensi kerja dimana saat ini karyawan bisa melakukan pekerjaan secara *hybrid* disesuaikan dengan tugas dan fungsi yang diemban. Untuk itu perusahaan perlu membuat strategi yang tepat mentransformasikan pengelolaan karyawan agar lebih dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kesuksesan perusahaan sangat tergantung pada kualitas SDM. Untuk mempertahankan kualitas SDM yang baik pada perusahaan di era globalisasi adalah tantangan yang vital yang harus dihadapi oleh pimpinan pada perusahaan tersebut. Peran SDM tidak bisa diabaikan dalam penentuan keberhasilan suatu perusahaan. Diperlukan sikap responsif untuk mengantisipasi kemajuan globalisasi agar perusahaan tetap *survive*. Adanya perubahan internal dan eksternal menimbulkan persaingan yang ketat, untuk itu perusahaan wajib mempertahankan SDM yang berkualitas. Penting bagi sebuah perusahaan untuk memperhatikan pengelolaan karyawannya secara efektif agar SDM tetap mengikatkan diri pada perusahaannya.

Pemimpin dalam suatu perusahaan perlu menguatkan motivasi karyawannya untuk terus semangat melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh walaupun di masa pandemi. Penting bagi pemimpin untuk melaksanakan pendekatan yang strategis dalam rangka memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas diri mereka. Schuler (2015, hlm. 12) menyatakan bahwa karyawan yang termotivasi tentunya akan berdampak pada perusahaan yang siap bersaing dengan kompetitor. Motivasi dibangun dengan kolaborasi bersama antara individu karyawan itu sendiri, atasan, serta lingkungan kerja. Motivasi saling berkaitan dengan tujuan organisasi maupun tujuan karyawan itu sendiri. Artinya, motivasi akan berjalan dengan efektif saat di dalam diri karyawan yang dibangun semangatnya juga yakin bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi akan tercapai juga tujuan pribadinya (Sutrisno, 2017 hlm. 115).

Motivasi menggambarkan tentang kekuatan dalam diri seorang karyawan untuk berperilaku spesial dan mengarahkan pada tujuan. Agar tujuan perusahaan dapat dicapai, maka perlu adanya dukungan berupa motivasi dari karyawan itu sendiri. Untuk itu pimpinan perlu memberikan arahan yang jelas tentang tujuan apa yang harus karyawan capai. Perlu adanya penyetaraan persepsi antara tujuan pribadi karyawan dengan tujuan perusahaan sehingga lebih mudah untuk mencapai tujuan

organisasi sambil memenuhi tujuan pribadi karyawan itu sendiri. Untuk membangunkan motivasi karyawan pun, perusahaan perlu menyadari aspek yang bisa membangun motivasi karyawannya.

Terdapat beberapa aspek yang dapat membangkitkan motivasi karyawan seperti *employee involvement*, *job design*, dan *flexible work arrangement*. Dalam rangka membangun motivasi karyawan agar karyawan semangat dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan, maka perusahaan perlu melibatkan karyawan. Dalam praktiknya, *employee involvement* mengajak karyawan untuk memberikan masukan dalam menyelesaikan pekerjaan. *Input* dari karyawan nantinya akan menjadi keputusan yang memengaruhi kinerja organisasi. Upaya tersebut dapat menciptakan hubungan antarkaryawan dalam perusahaan sehingga karyawan ikut terlibat dan merasa bahwa kehadirannya dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan.

Aspek lain yang dapat membangun motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya yaitu *job design* atau desain pekerjaan. *Job design* melibatkan karyawan dalam menjalankan operasional perusahaan. Karyawan melaksanakan tugas untuk kemajuan organisasi dengan dikelompokkan menjadi beberapa bagian penting untuk mendukung operasional perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien. *Job design* sangat penting bagi perusahaan untuk menentukan aktivitas individu yang bekerja dalam perusahaan secara sistematis. Manajemen sumber daya manusia menggunakan *job design* sebagai pembangkit semangat karyawan dalam kehidupan kerja sehingga karyawan mampu memberikan *output* yang maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Flexibility work arrangement merupakan salah satu aspek penting bagi perusahaan dalam membangkitkan serta menjaga motivasi karyawan. Agar karyawan dapat memaksimalkan kinerjanya, karyawan tersebut perlu memiliki motivasi yang tinggi. Untuk mewujudkannya, maka perusahaan perlu melakukan pendekatan kepada karyawan yang memberikan keleluasaan bekerja yakni dengan menerapkan *flexibility work arrangement*. Karyawan akan terus termotivasi untuk bekerja lebih baik karena dengan begitu karyawan memiliki rasa tanggung jawab lebih tinggi akan pekerjaannya. Selain itu, karyawan juga tetap dapat

menyeimbangkan kehidupan pribadinya melalui penerapan *flexibility work arrangement*.

Kinerja PT ABM Investama Tbk memperlihatkan capaian kinerja yang tinggi, dimana hal ini ditunjukkan melalui tabel kinerja PT ABM Investama Tbk Jakarta. Perusahaan ini bentuk dari industri investasi strategis yang menanamkan pemodalannya pada pengendalian tambang yang luas dalam pengelolaan rantai nilai pertambangan. Pada awal didirikannya perusahaan ini di tahun 2006 bernama PT Adiratna Bani Makmur, namun di tahun 2009 perusahaan tersebut resmi berganti nama sebagai PT ABM Investama Tbk (PT ABMI Tbk). Bisnis pada PT ABMI Tbk mendukung beberapa industri diantaranya seperti sumber daya pertambangan, jasa pertambangan serta infrastruktur pertambangan. PT ABMI Tbk memumpun bisnisnya melalui 5 (lima) *subsidiaries* dari perusahaannya. Pada hakikatnya, PT ABMI Tbk merupakan perusahaan yang menyuplai kebutuhan *supply chain* pada bisnis pertambangan yang menjadi mitranya. Terdapat 7 (tujuh) perusahaan yang menjadi mitra PT ABMI Tbk yakni Tunas Inti Abadi, Mifa Bersaudara, Dizamatra Powerindo, Multi Harapan Utama, Binuang Mitra Bersama, Kuansing Inti Makmur, dan Energi Batubara Lestari. Kinerja PT ABMI Tbk selama 3 (tiga) tahun disajikan dalam tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Kinerja PT ABMI Tbk Jakarta 2019 - 2021

Sasaran Program	Aktivitas	Tahun		
		2019	2020	2021
<i>Coal Mining</i>	Volume Produksi (juta ton)	6,40	7,94	9,78
	Volume Penjualan (juta ton)	6,35	7,92	9,94
<i>Mining Contracts</i>	Penyewaan Alat untuk Pengambilan Batu bara (juta ton)	16,63	17,60	20,00

Sumber: hasil olah data ikhtisar operasional PT ABMI Tbk.

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 1 dapat dilihat bahwa kinerja pertambahan pada PT ABMI Tbk terus mengalami peningkatan di masa pandemi Covid-19. Peningkatan ini terbilang cukup besar dihasilkan dari PT ABMI Tbk mengingat sekarang sedang dalam kondisi pandemi Covid-19. Volume produksi dari tahun 2019 meningkat sebesar 1,54 juta ton. Untuk tahun 2020 ke tahun 2021 volume produksi meningkat sebesar 1,84 juta ton. Hal yang sama diikuti dengan volume penjualan PT ABMI Tbk dimana pada tahun 2019 ke 2020 meningkat sebesar 1,57 serta dari tahun 2020 ke tahun 2021 penjualan meningkat sebesar 2,02 juta ton. Pada sasaran berikutnya yakni dalam sewa alat perusahaan berhasil meningkatkan produktivitas sewa yakni pada tahun 2019 ke tahun 2020 meningkat sebesar 0,97 juta ton dan terus meningkat di tahun 2021 sebesar 2,4 juta ton. Dari fenomena ini, penulis berasumsi bahwa peningkatan kinerja selama masa pandemi Covid-19 dapat meningkat dikarenakan motivasi kerja karyawan yang dibangun selama masa pandemi.

Selanjutnya, dari wawancara yang dilaksanakan oleh peneliti kepada kepala bagian *Human Capital and General Affair Service* di PT ABMI Tbk Jakarta menyangkut *employee involvement* yang sengaja dibangun di perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk atas sikap perusahaan untuk menghargai karyawan. Pada kehidupan kerja di PT ABMI Tbk Jakarta, karyawan dilibatkan untuk memberikan *input* yang akan menjadi bahan pertimbangan dalam pemecahan masalah atau pengambilan keputusan. *Input* dari karyawan ini akan memengaruhi kemajuan perusahaan. Dengan *employee involvement*, karyawan merasa perannya sangat dibutuhkan dalam segala keputusan pencapaian tujuan perusahaan. Keluaran dari penerapan *employee involvement* di PT ABMI Tbk Jakarta yakni karyawan menjadi lebih mandiri dengan bertanggung jawab dalam mengidentifikasi tindakan yang harus dilakukan tanpa perlu arahan atau perintah secara langsung. Walaupun begitu, perusahaan belum memiliki proses pengawasan resmi terhadap *employee involvement* agar penerapannya berjalan secara teratur dan tidak menimbulkan masalah baru.

Selain itu, hasil wawancara terkait *job design* pada PT ABMI Tbk Jakarta oleh peneliti kepada kepala bagian *Human Capital and General Affairs Service* menyatakan bahwa karyawan dituntut untuk menyesuaikan kemampuan dalam

menjalankan fungsi dan tugas berdasarkan ketentuan atau standar perusahaan. Dalam hal ini, PT ABMI Tbk Jakarta membagi peran fungsi dan tugas kepada karyawannya ke dalam beberapa kelompok berdasarkan keahlian yang dimiliki karyawan. Desain pekerjaan yang baik yakni kerangka kerja yang diatur dengan sistematis sehingga penyerapan informasi terkait pemahaman pengerjaan tugas selaras kepada antarkaryawan. Jika, antarkaryawan memiliki kesepahaman dengan tugas yang harus dikerjakannya maka, karyawan akan lebih mudah untuk mencapai hasil yang optimal. Namun, terdapat beberapa karyawan yang ternyata masih sedikit kebingungan terhadap beberapa tugas yang harus dikerjakan, sehingga butuh konfirmasi ulang terkait informasi tugas dan tanggung jawab yang disampaikan. Bukan hanya itu saja, terdapat beberapa pegawai yang masih menunjukkan kejenuhan saat melaksanakan pekerjaan karena terbilang peran yang diemban biasa saja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyelaraskan tentang *boundary* atas pekerjaan yang dijelaskan dengan detail sehingga karyawan mengerti makna tugas yang dijalankan serta perlu memerhatikan variasi tugas bagi karyawannya sehingga karyawan terhindar dari kejenuhan.

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala bagian *Human Capital and General Affairs Service* mengenai *flexibility work arrangement* yang dilaksanakan di PT ABMI Tbk Jakarta terdapat indikasi fenomena bahwa praktik *flexibility work arrangement* sudah dilaksanakan dari sebelum pandemi Covid-19 melanda. Perusahaan ini menerapkan *flexibility work arrangement* demi menjaga keseimbangan kerja bagi karyawannya sehingga karyawan juga termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Karyawan termotivasi karena terdapat tanggung jawab yang besar dimana karyawan perlu menjaga produktivitas serta hasil kerja yang baik saat melaksanakannya. *Flexibility work arrangement* menjadi alternatif pilihan bagi karyawan dalam bekerja. Penerapan *flexibility work arrangement* didasarkan pada kesepakatan antara karyawan dengan manajer di divisi karyawan tersebut bekerja.

Terdapat penelitian terdahulu yang membahas tentang variabel *employee involvement*, *job design*, dan *flexibility work arrangement*. Menurut penelitian oleh Govender & Parumasur (2010, hlm. 240) menyatakan bahwa *employee involvement* menunjukkan interkorelasi signifikan dengan motivasi. Dengan kata lain, semakin

tingginya keterlibatan karyawan dalam suatu pekerjaan, maka karyawan akan termotivasi melaksanakan pekerjaannya dengan baik karena merasa peran mereka penting untuk melaksanakan tujuan perusahaan. Pernyataan tersebut berbeda dengan Akuoko *et al* (2017, hlm. 12) dalam penelitiannya yang meneliti terkait variabel *employee involvement*, *worker's performance* dan *motivation* bahwa *employee involvement* berpengaruh positif dan tidak signifikan. Hardian (2017, hlm. 281) menyatakan terkait *employee involvement* yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh Amalia (2018, hlm. 34) bahwa *employee involvement* berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Beberapa penelitian tersebut menunjukkan hasil yang sama bahwa *employee involvement* memiliki pengaruh terhadap motivasi.

Penelitian yang pernah dilaksanakan sebelumnya terkait *job design* terhadap motivasi telah dirumuskan hasil oleh beberapa peneliti. Dari penelitian oleh Fried *et al* (2009, hlm. 7) menghasilkan pengaruh yang signifikan *job design* terhadap motivasi. Penelitian yang serupa juga dilakukan oleh Al-Musadieq *et al* (2018) dengan hasil penelitian yakni terdapat pengaruh positif dan signifikan *job design* terhadap motivasi. Menurut Liu *et al* (2018, hlm. 12) menuturkan terkait hasil penelitiannya bahwa *job design* memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi. Hasil yang berbeda dinyatakan dalam penelitian Aroosiya & Ali (2018, hlm. 33) terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan antara *job design* terhadap motivasi.

Studi yang dikemukakan oleh Shockley & Allen (2012) dalam judul “*Motives for flexible work arrangement use*” menyelidiki motif karyawan dalam menggunakan dua jenis *Flexible Work Arrangement (FWA)* yakni *flexibility time* dan *flexibility place*. Motif yang diselidiki dalam penelitian ini terkait dengan manajemen kehidupan karyawan itu sendiri dan juga kehidupan kerja karyawan. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa karyawan lebih terdorong menggunakan FWA dengan motif yang berhubungan dengan kehidupan pekerjaan dibandingkan dengan kehidupan karyawan itu sendiri. Hal tersebut bisa terjadi dikarenakan individu yang bekerja dalam suatu perusahaan menggunakan *flexibility time* dan *place*. Sebagai sarana untuk membantu karyawan mencapai hasil terkait dengan pekerjaan yang lebih besar. Hasil ini sangat koheren dengan penelitian

sebelumnya oleh Baltes *et al* (1999) dengan judul “*Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria*” yang menunjukkan bahwa penggunaan motif *flexibility time and place* dikaitkan dengan produktivitas kerja yang lebih tinggi yang nantinya akan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam penelitian ini juga disinggung terkait hal motivasi bahwa *flexitime* dan *flexplace* ini berdampak pada motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Studi lain terkait FWA ini juga dikemukakan oleh Magaji *et al* (2021) dengan menggunakan variabel FWA, *Career Development*, *Employee Performance*, dan *Motivation* yang menunjukkan hasil seperti FWA dan *career development* yang mempengaruhi *employee performance* serta meningkatkan motivasi dari tenaga kerja yang sangat terampil, termotivasi, dan berpengalaman.

Penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya, khususnya pada penelitian oleh (Shockley & Allen, 2012) yang meneliti variabel FWA melalui dua bentuk yakni *flexitime* dan *flexplace*. Penelitian ini menitikberatkan pada variabel *employee involvement*, *job design*, *flexible work arrangement* terhadap motivasi. Berdasarkan fenomena di atas terkait latar belakang masalah yang dijelaskan di atas oleh penulis, maka penelitian ini berjudul “**Pengaruh *Employee Involvement*, *Job Design*, dan *Flexible Work Arrangement* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT ABM Investama Tbk Jakarta Di Masa Pandemi Covid-19**”.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penuturan terkait latar belakang masalah pada penelitian ini, maka dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara *employee involvement* terhadap motivasi kerja karyawan pada PT ABMI Tbk Jakarta di masa pandemi Covid-19?
2. Apakah terdapat pengaruh antara *job design* terhadap motivasi kerja karyawan di PT ABMI Tbk Jakarta di masa pandemi Covid-19?
3. Apakah terdapat pengaruh antara *flexible work arrangement* terhadap motivasi kerja karyawan pada PT ABMI Tbk Jakarta di masa pandemi Covid-19?
4. Apakah terdapat pengaruh antara *employee involvement*, *job design*, dan *flexible work arrangement* secara bersama-sama terhadap motivasi kerja karyawan pada PT ABMI Tbk Jakarta di masa pandemi Covid-19?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *employee involvement* terhadap motivasi kerja karyawan pada PT ABMI Tbk Jakarta di masa pandemi Covid-19.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *job design* terhadap motivasi kerja karyawan pada PT ABMI Tbk Jakarta di masa pandemi Covid-19.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *flexible work arrangement* terhadap motivasi kerja karyawan pada PT ABMI Tbk Jakarta di masa pandemi Covid-19.
4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *employee involvement*, *job design*, dan *flexible work arrangement* secara bersamaan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT ABMI Tbk Jakarta di masa pandemi Covid-19.

I.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber referensi dan juga literatur untuk bahan kajian penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan variabel sejenis.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan terkait manajemen sumber daya manusia.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi peneliti, diharapkan dapat menambah pemahaman untuk membuktikan pengaruh *employee involvement*, *job design*, dan *flexible work arrangement* terhadap motivasi.
 - b. Bagi perusahaan, diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian masukan untuk PT ABM Investama Tbk Jakarta dalam mengelola pegawainya.