

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dari sekian banyak perusahaan yang tersebar di Indonesia, terdapat salah satu jenis bisnis yang jumlahnya hampir mencakup seluruh perusahaan yang tersebar di Indonesia, bisnis tersebut ialah *Family Company*. Menurut Andres (2008) perusahaan dapat dikatakan sebagai *family company* jika pendiri atau anggota keluarganya memiliki 25% hak suara atas perusahaan tersebut melalui penanaman modal dan atau ada setidaknya satu orang anggota keluarga berada dalam manajemen.

Tjondrorahardja (2005) dan Susanto (2007), menjelaskan suatu perusahaan dikatakan perusahaan keluarga jika dikelola paling sedikit ada keterlibatan antara dua generasi dan mempengaruhi kebijakan perusahaan. Remiasa dan Wijaya (2014) mengungkapkan bahwa perusahaan keluarga atau *family business enterprise* (FBE) merupakan perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Posisi penting di perusahaan pun dipegang langsung oleh anggota keluarga perusahaan pendiri

Ester (2013) (dalam Handoko, 2014:13) 90% diantaranya merupakan *family company* atau yang dikenal dengan sebutan *family ownership* dan atau *family business* dimana yang selanjutnya dalam penelitian ini akan disebut sebagai *family company*. Jumlah *family company* di Indonesia yang tidak sedikit yaitu sebanyak 160 ribu perusahaan (Ester (2013) dalam Handoko, 2014: 13), tentunya *family company* memberikan berpengaruh pada roda perekonomian negara, baik untuk sektor devisa maupun penyediaan lapangan kerja. Hal tersebut terjadi karena ada beberapa perusahaan keluarga yang sudah sukses berkembang menurut

berita yang dilansir di Liputan6.com, terdapat 4 *family company* yang sukses dan berumur panjang di Indonesia, keempat perusahaan itu ialah Djarum *Group* yang saat ini tidak hanya bergerak pada bidang industry rokok, tetapi semakin membentangkan bisnisnya dalam dunia perbankan seperti BCA dan dunia elektronik seperti *Polytron*. Tidak hanya itu, Djarum *Group* pun saat ini berkecimpung dalam industry *food and beverage* yaitu dengan mengeluarkan produk minuman *Yutzu*.

Bahkan, Djarum *Group* yang saat ini merintis dunia bisnis *Start Up* yaitu Blibli.com. Perusahaan yang kedua ialah, PT. Sampoerna yang berperan sebagai perusahaan rokok terbesar di Indonesia yang dirintis oleh Liem Seeng Tee, selain itu ada PT. Indofood Sukses Makmur yang bergerak dalam industri pangan dan berdiri pada tahun 1990. Dan yang terakhir ada Bakrie *Group*, perusahaan yang berdiri sejak tahun 1942 dan bergerak dalam bidang usaha yang beragam seperti properti, pertambangan, telekomunikasi, dan lain sebagainya (Sari, Fitriana. 11/05/18).

Walaupun banyak perusahaan keluarga yang bertahan. Tak sedikit pula perusahaan yang sulit bertahan hingga generasi ke-3 (Widyasmoro, 2008). Berdasarkan sebuah penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Review* (Hall, 2008), dijelaskan bahwa dari keseluruhan perusahaan keluarga di Amerika hanya sekitar 30% yang dapat bertahan pada generasi ke-2 dan hanya 12% yang dapat bertahan pada generasi ke-3, serta hanya 3% yang mampu berkembang hingga generasi ke-4. Ada pula muncul mitos yang mengatakan bahwa dalam *family company*, generasi pertama merupakan generasi yang membangun perusahaan, generasi kedua yang menikmati hasil dari perusahaan, sedangkan generasi ketiga merupakan generasi yang menghancurkan perusahaan (Marketeters, 2016).

Peran anggota keluarga dalam proses berjalannya perusahaan akan mempengaruhi kinerja karyawan yang dituntut untuk bekerja secara

professional. Karyawan *non-family member* memiliki pandangan dan asumsi yang bisa saja berbeda dengan pemilik perusahaan dan *family member*. Berdasarkan penelitian yang pernah ada *family company* dipercaya dapat menjadi lingkungan yang memberikan stresor (Stewart, 2001: 299). Berdasarkan penelitian Stewart (2001: 299) tersebut dapat dikatakan bahwa perbedaan nilai-nilai budaya dari karyawan *family member* dan *non family member* menjadi salah satu isu penting yang dapat memicu permasalahan dalam perusahaan keluarga. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan oleh salah seorang karyawan yang bekerja pada *family company* yang bergerak dalam bidang ekspor sepatu di PT. Y yang berinisial V

*“Biasanya kalau kerja, ya anaknya bos kan punya aturan special gitu soalnya kan ya dia yang punya. Tapi biasanya kalau ada apa-apa gitu ya mereka rapat keluarga, mereka yang tentuin kebijakannya mau gimana. Kalau aku sebagai karyawan pun ya cuma bisa saranin tapi ya ga bisa apa-apa kan semua keputusan di bos sama keluarganya”*

*V, 1 Maret 2018*

Selain itu, Donckels, *et.al* (1991) pun menjelaskan ada masalah yang sering menjadi sorotan dalam *family company* yaitu terkait dengan keadilan dalam memperlakukan karyawan. Banyak anggota keluarga yang mendapat bagian lebih banyak walau tidak berkontribusi maksimal, kondisi ini dapat menimbulkan perasaan kecemburuan pada karyawan yang bukan merupakan anggota keluarga.

Pada dasarnya *family company* merupakan perusahaan yang dapat dikatakan seperti perusahaan lainnya, hanya saja dalam memperlakukan

karyawannya sendiri *family company* memiliki kebijakan-kebijakan sendiri sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh pihak keluarga yang ada dalam perusahaan tersebut. Donckels, *et.al*, (1991) yang menjelaskan bahwa ada nilai-nilai dapat menghambat perkembangan dari *family company* yaitu nepotisme yang mengutamakan anggota keluarga tanpa memperdulikan kompetensi yang bersangkutan sehingga dalam melaksanakan pekerjaan bisa saja tidak optimal. Nilai-nilai yang berbeda dari perusahaan pada umumnya membuat peneliti tertarik meneliti perusahaan keluarga dikarenakan, dengan nilai yang dapat menghambat perkembangan perusahaan tetapi perusahaan keluarga masih dinikmati oleh para *entrepreneur* di Indonesia. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dijelaskan oleh Stewart (2001) menjelaskan perusahaan keluarga terus dinikmati oleh para pengusaha dan memiliki prospek yang cukup baik kedepannya.

Di samping permasalahan profesionalitas dalam bekerja, perihalan beban kerja (*workload*) sering menjadi persoalan bagi karyawan, dimana pihak karyawan yang bekerja di *family company* merasa bahwa beban kerja yang mereka rasakan terlalu banyak sehingga karyawan kesulitan untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawab sebagai karyawan (Hall, Anika, Mattias, N., 2008). *Job workload* pada karyawan dapat menyebabkan stres kerja, dimana hal ini sesuai dengan pernyataan Robbins (Robbins, 2007:372) yang menjelaskan bahwa sumber stres kerja yang dialami oleh karyawan salah satunya bersumber dari tuntutan tugas atau beban kerja (*job workload*).

Salah satu perusahaan keluarga yang masih dapat bertahan Pulau Lombok, dimana perusahaan ini mampu bertahan lebih dari 20 tahun dan berhasil melewati kondisi yang tertekan adalah PT. BTT. Setelah guncangan bencana alam gempa bumi yang menimpa pulau Lombok pada tanggal 5 Agustus 2018 lalu membuat kondisi perekonomian di Pulau ini tidak stabil,

dan hal ini mempengaruhi kondisi pariwisata di Pulau Lombok merosot (Nugroho, 2018). Kondisi tidak stabil ini berdampak pada kemerosotan perusahaan *tour and travel* dan berakhir pada kebangkrutan perusahaan *tour and travel*. Hanya ada beberapa perusahaan *tour and travel* yang mampu bertahan dalam kondisi ini. PT. BTT merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *Tour and Travel* yang berdiri sejak tahun 1986 dan saat ini terus mengalami perkembangan secara pesat. Terbukti, eksistensi PT. BTT tetap bertahan dengan mendirikan 3 kantor cabang yang tersebar di pulau Lombok dan juga pulau Sumbawa. Hal ini membuktikan bahwa *family company* dapat bertahan dan menunjukkan eksistensinya kepada bisnis lain. Tetapi, setelah guncangan hebat karena bencana alam membuat kondisi ini tidak mudah bagi perusahaan yang bertahan, karena kondisi ini berdampak pada karyawan yang mengalami tekanan secara fisik dan psikis (Savitri, 2018). Kondisi yang membuat tekanan secara fisik dan psikis ini dapat berdampak pada kondisi *burnout* karyawan. PT. BTT masih berhasil bertahan walaupun mengalami beberapa kendala.

Bousinakis and Halkos (2009: 416) mengatakan bahwa dampak dari beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kondisi kelelahan fisik dan psikis, dan jika terus dibiarkan maka akan berdampak pada *burnout*. *Burnout* menjadi salah satu dampak dari stres, karena hal tersebut memiliki hubungan dengan kinerja dan kesejahteraan karyawan terlebih pada individu karyawan yang mempunyai tingkat beban kerja yang tinggi dan yang merasa tidak dihargai dengan baik atas pekerjaannya.

Permasalahan-permasalahan yang kerap kali muncul dan ikut berpartisipasi dalam dinamika karyawan di *family company* dapat menjadi sebuah tekanan bagi para karyawan. Tidak dapat dipungkiri bahwa tekanan-tekanan tersebut dapat menyebabkan kelelahan secara fisik dan psikis,

depresi, putus asa, kurangnya antusiasme, dan sebagainya. Berbagai macam hal tersebut akan berdampak pada *burnout* (Moore, 1999).

Dampak dari stres kerja yang kronis ialah *burnout*. *Burnout* sendiri merupakan keadaan stres secara psikologis yang berlebihan sehingga individu dapat merasakan kelelahan secara emosional dan menurunnya motivasi individu untuk bekerja (King, 2010). *Burnout* di tempat kerja bukan hanya sekadar individu yang mengalami kelelahan biasa akibat pekerjaan sehari-hari. Karyawan yang mengalami *burnout* biasanya lebih gampang untuk mengeluh, akan cenderung menyalahkan orang lain jika mengalami sebuah permasalahan, emosi yang mudah marah, dan akan menjadi sinis jika menyinggung karir, cenderung merasa jenuh dengan pekerjaannya, merasa tak bersemangat lagi, dan juga tidak produktif (Davis & Jhon, 1985). *Burnout* ini dicirikan dengan kelelahan yang kronis dan frustasi yang hebat serta perasaan yang tidak berdaya.

Campbell. *et.al* (2009: 4), Bousinakis and Halkos, (2009 : 416) menjelaskan bahwa sebuah penelitian menunjukkan bahwa stres dan *burnout* menyebabkan kinerja karyawan menjadi buruk. McCormack dan Cotter (2013) menjelaskan pengertian dari *burnout* ialah sindrom kelelahan emosional yang sering terjadi antara individu-individu yang melakukan sebuah pekerjaan dari beberapa jenis sebagai sumber daya emosional mereka telah habis, dan karyawan merasa bahwa tidak mampu lagi untuk memberikan diri karyawan pada tingkat psikologis tertentu.

Menurut Freudenberg dan Richelson (2000) (dalam Cooper, C.L, Dewe, P. J, & O'Driscoll, M. P, 2001) menjelaskan bahwa *burnout* merupakan sebuah kelelahan kronis, depresi, dan frustasi yang biasa disebabkan oleh sebuah ketidaksadaran atas komitmen seseorang dalam ambisi dan penghargaan yang diharapkannya. Aamondt & Raynes (2001: 36) menambahkan pengertian *burnout* merupakan sebuah kondisi yang

dipenuhi dengan tekanan, dimana sering kali dialami oleh orang-orang yang memiliki motivasi dan tuntutan kerja yang tinggi. Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *burnout* merupakan sebuah kondisi kelelahan emosional, depresi, dan frustrasi akibat dari ketidakmampuan untuk menahan sebuah tekanan yang dialami oleh individu dengan tuntutan kerja yang tinggi.

Aamodt & Raynes (2001: 36) menjelaskan bahwa tanda-tanda seseorang yang mengalami *burnout* ialah kurang berenergi, motivasi menurun, kinerja memburuk, merasa kecewa, mengeluh, produktif rendah, konsentrasi menurun, takut untuk datang bekerja, apatis, mengeluh dan berpikir negatif, merasa kuwalahan, dan lain sebagainya. Tanda-tanda yang dialami karyawan dalam perusahaan sebagai identifikasi sebagai *burnout*, terjadi pula di PT. BTT dimana bukti ini ditunjukkan melalui *preliminary study* yang dilakukan di Perusahaan X dengan hasil 28.6% merasa tidak nyaman bekerja di PT. BTT, 52.4% merasa tidak cukup dengan *income* yang diperoleh di PT. BTT, 33.3% merasa bahwa pekerjaannya memberatkan, 42.9% mengatakan bahwa merasakan kelelahan saat bekerja, 52.4% sulit tidur diwaktu malam hari, 52.4% sering merasakan sakit kepala, 28.6% merasakan tidak nyaman dengan lingkungan kerja, 42.9% merasa akan bersikap kasar secara fisik dan verbal jika menghadapi banyak tekanan, 38.1% akan mengabaikan orang lain jika merasa lelah, 42.9% merasa bukan orang yang berkualitas, 57.1% tidak melakukan evaluasi jika merasa negatif, 33.3% merasa tidak cocok dengan atasan di kantor.

*Preliminary study* ini pun diperkuat dengan hasil wawancara awal kepada salah seorang karyawan yang menjelaskan :

*“saya akhir-akhir ini sering males ke kantor, kalau mau kerja itu rasanya ga ada niat. Mau nyelesein kerjaan juga lah kemalesnya. Apalagi sudah mau deket-deket penagihan utang, harus kerja lembur bikin tegang sampe jadi pusing. Ditambah bos marah-marah karena utangnya harus dibayar buat saya makin males kerja. Kalo sudah panic langsung mikir ini bisa gak ya saya selesein kerjaan saya.. Kalo sudah kaya gitu, kadang saya ngitung uang itu suka salah-salah dah”*

*L, 18 Maret 2019*

Berdasarkan hasil wawancara singkat kepada seorang karyawan yang bekerja di PT.X mengaku bahwa L mengalami beberapa masalah fisik seperti pusing dan kondisi ini merupakan salah satu aspek yaitu *emotional exhaustion* dan juga mengalami penurunan motivasi kerja yang merupakan aspek *burnout* yaitu *personal accomplishment* sehingga karyawan L terindikasi mengalami *burnout*. Secara keseluruhan hasil dari *preliminary study* menjelaskan bahwa karyawan di PT. BTT teridentifikasi mengalami *burnout* di tempat kerja.

Maslach, Schaufeli, &Leither (2001) menjelaskan bahwa *job burnout* dapat disebabkan oleh beberapa hal, seperti karakteristik individu, lingkungan kerja, konflik nilai dan peran, kurangnya control, sistem *reward* yang tidak memadai, ada masalah dalam komunikasi di pekerjaan, dan tidak adanya keadilan. Tidak hanya itu, tingginya beban kerja yang dialami oleh para karyawan akan berdampak pada *burnout*.

Terdapat beberapa faktor penyebab terjadinya *burnout* menurut Change (2005) yaitu : beban kerja, perbedaan dalam menilai beban kerja, aturan yang kaku, lingkungan pekerjaan yang menghambat, imbalan yang diberikan, terasing, dan lain sebagainya. Salah satu faktor penyebab dari terjadinya *burnout* ialah beban kerja yang tidak sesuai.

Menurut Arie (2015) kelebihan beban kerja akan memberikan pengaruh yang positif untuk memicu terjadinya *burnout* pada karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Aaron (2015) yang menjelaskan semakin tinggi beban kerja yang dimiliki karyawan maka akan berkontribusi terhadap *burnout* karyawan di sebuah perusahaan. Dari sudut pandang ergonomik, setiap beban kerja yang diterima oleh karyawan harus menyesuaikan dan menyeimbangi kemampuan fisik dan psikologis karyawan (Manuaba, 2000)

Beban kerja diartikan sebagai sebuah konsep yang muncul karena adanya keterbatasan kapasitas waktu dan jumlah pekerjaan yang harus dikerjakan oleh para karyawan (Gopher dan Doncin dalam Lysaght, et al (2010). Selain itu, Beban kerja juga dapat diartikan sebagai sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh sebuah unit organisasi atau pemangku jabatan dalam waktu tertentu (Dhania, 2010:16). Berdasarkan beberapa definisi, maka beban kerja dapat disimpulkan sebagai sekumpulan aktivitas fisik ataupun mental dengan kapasitas jumlah yang sudah ditentukan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.

Permasalahan beban kerja menjadi salah satu penyebab *burnout* pada karyawan yang bekerja di *family company* karena hal ini dipengaruhi oleh kebijakan pemilik perusahaan yang tidak memberikan komposisi tugas dan tanggungjawab kepada karyawan secara merata dengan membedakan

beban kerja antara *family member* dan *non family member* yang berperan sebagai karyawan di perusahaan tersebut (Davis, P., & Stren. D., 1998). Hal ini terjadi pada PT. BTT, dimana kondisi lapangan menjelaskan bahwa terdapat perbedaan perlakuan antara *family member* dan *non family member*. Terdapat 33% karyawan yang merasa bahwa pekerjaan yang dimilikinya memberatkan karyawan di PT. BTT

PT. BTT tidak melakukan analisis beban kerja, dimana analisis beban kerja diperlukan menentukan jumlah atau kuantitas tenaga kerja yang diperlukan. Beban kerja yang didistribusikan secara tidak merata akan menyebabkan ketidak nyamanan suasana kerja karena karyawan merasa beban kerja yang dilakukan terlalu berlebihan atau kekurangan (PT. Borobudur Kerta Rajasa, 2019).

Padahal, Nursam (2017) menjelaskan bahwa pemilik perusahaan yang tidak mengelola perusahaan dengan profesional memiliki kelemahan-kelemahan dan tidak sesuai lagi diterapkan oleh organisasi bisnis dalam memasuki persaingan yang ketat di pasar global ini. Nursam (2017) juga menjelaskan bahwa dalam pengelolaan perusahaan dibutuhkan tata kelola atau manajerial yang baik, sehingga dapat menghindari permasalahan yang menimpa organisasi bisnis tersebut, dan penyebab umum masalah dalam perusahaan ialah karena perusahaan masih menerapkan manjaemen tradisional.

Manajemen yang tidak tepat seperti tidak memberikan beban kerja kepada karyawan sesuai dengan jabatan yang dimiliki karyawan juga akan mempengaruhi pembuatan kebijakan-kebijakan yang akan diterapkan pada karyawannya, dan hal tersebut akan mempengaruhi kebijakan dalam pembagian kuantitas tanggung jawab kerja karyawan dan akan berdampak

pada beban kerja yang tidak sesuai (Armstrong, dalam *Journal of Islamic Education Management* Vol. 2, No. 2 Oktober 2017) . Hal ini sesuai dengan hasil wawancara singkat yang dilakukan kepada karyawan PT. BTT yang menjelaskan perihal beban kerja yang diberikan, yaitu :

*“Kalo soal complain tentang kerjaan itu dulu saya pernah, tapi sekarang udah nggak. Tapi ada temen kerja saya si X sering ngeluh karena kerjaannya dia kebanyakan, apalagi dikasih target sama boss. Jadi kan si X ini sebenarnya bagian input data ticketing tapi karena dia ketelitiannya bagus makanya dia jadi tukang ngecek bank, sekarang dipercaya buat bagain ngecek keuangan ya udah dia dah yang pegang. Terus ada lagi Y dia ini sebenarnya bagian ticketing international tapi dia itu juga ngurus urusan penerimaan pegawai gitu-gitu”*

*L, 02 Mei 2019*

Pembagian tugas dan tanggung jawab pada karyawan di PT. BTT tidak sesuai dengan jabatan yang dimiliki karena ketika salah satu karyawan mampu memperkerjakan suatu tugas maka akan dilimpahkan oleh karyawan tersebut, tentunya dengan *deadline* waktu dan tuntutan kualitas dari pimpinan dimana hal ini menyebabkan karyawan merasa tekanan ini menyebabkan *stress* kerja yang sebenarnya menurut hasil *preliminary* yang sudah dipaparkan karyawan PT. BTT terindikasi mengalami *burnout*.

Jika *burnout* pada karyawan dibiarkan dan tidak ada tindak lanjut untuk mengantisipasi *burnout*, maka *burnout* akan berdampak pada

penurunan kinerja karyawan dan akan berdampak pula pada produktifitas perusahaan sehingga jika karyawan mengalami *burnout* tanpa ada tindak lanjut maka pihak perusahaan akan mengalami kerugian (Aadmond & Raynes, 2001 : 37). Maka dari itu, peneliti mengambil topik ini untuk dibahas lebih lanjut untuk dapat melihat apakah ada hubungan antara beban kerjadan *burnout* pada karyawan yang bekerja di *Family Company* PT. BTT.

## **1.2 Batasan Masalah**

Penelitian ini ingin meneliti tentang hubungan antara beban kerja dan *burnout* pada karyawan yang bekerja di *family company* PT. BTT, adapun batasan-batasan pada penelitian ini adalah :

1. Beban kerja dalam penelitian ini ialah tugas yang diberikan secara fisik maupun mental
2. Dalam penelitian ini *job burnout* yang dimaksudkan ialah keadaan psikologis yang lelah, depersonalisasi, dan menurunnya motivasi dalam bekerja.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Apakah ada hubungan antara beban kerjadan *burnout* pada karyawan yang bekerja di *family company* PT.BTT?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara beban kerjadan *burnout* pada karyawan yang bekerja di *family company* PT.BTT.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### 1.5.1 Manfaat Teoritis

Dalam penelitian ini memberikan manfaat dan sumbangan teoritik pada bidang psikologi industri dan organisasi dan psikologi klinis. Sumbangan kepada psikologi industri dan organisasi yaitu pada kajian tentang beban kerja dan beban kerja, sehingga dapat mengetahui bahwa sebenarnya beban kerjamerupakan fenomena psikologis yang kerap menjadi

penyebab permasalahan yang ada di dunia kantor, serta pada kajian *burnout* yang berdampak karena beban kerja.

### 1.5.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi karyawan PT. BTT  
Memberikan informasi dan wawasan mengenai hubungan antara beban kerja yang dimiliki dan *burnout*.
- b. Bagi Pimpinan PT. BTT  
Diharapkan pimpinan PT. BTT mengetahui hubungan antara beban kerja dan *burnout* pada karyawan sehingga pimpinan dapat memperbaiki kebijakan-kebijakan yang dibuat dalam memperlakukan karyawan di perusahaan agar tidak menimbulkan *burnout* bagi karyawan yang bekerja di PT. BTT.
- c. Bagi Peneliti Selanjutnya  
Dengan penelitian ini, diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian yang sama agar dapat digunakan sebagai data pendukung penelitian dan diharapkan memperhatikan keterbatasan penelitian yang ada agar dapat menjadi lebih baik lagi.