

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan keluarga merupakan bentuk organisasi bisnis yang melibatkan keluarga dalam kepemilikan, pengelolaan, maupun pengambilan keputusan strategis perusahaan. Karakteristik utama perusahaan keluarga adalah orientasi jangka panjang untuk menjaga keberlangsungan bisnis lintas generasi, kemampuan mengambil keputusan secara cepat, serta hubungan yang erat dengan karyawan dan pemangku kepentingan lainnya Breton-miller & Miller (2022). Karakteristik tersebut menjadikan perusahaan keluarga memiliki budaya kerja yang berbeda dibandingkan perusahaan non-keluarga karena nilai-nilai keluarga sering kali memengaruhi proses pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya manusia. Karyawan pada perusahaan keluarga cenderung merasakan tingkat kepedulian organisasi yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan non-keluarga Christensen-Salem et al (2021). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan keluarga dalam pengelolaan perusahaan dapat memengaruhi budaya kerja serta hubungan antara organisasi dan karyawan.

Perusahaan keluarga memiliki peran yang penting dalam perekonomian Indonesia. Penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki atau dikendalikan oleh keluarga sehingga berkontribusi signifikan terhadap

aktivitas ekonomi nasional dan penyerapan tenaga kerja Almaududi (2024). Lingkungan kerja perusahaan keluarga dikenal dinamis, kreatif, dan dituntut untuk cepat dalam pengambilan keputusan. Perusahaan keluarga memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi, fleksibilitas dalam operasional, serta kemampuan mengambil keputusan secara cepat sehingga mampu bertahan dalam kondisi bisnis yang dinamis Breton-miller & Miller (2022). Karakteristik tersebut menjadikan perusahaan keluarga menjadi salah satu lingkungan kerja yang menawarkan pengalaman kerja yang dinamis dan fleksibel bagi karyawan. Namun, dibalik semangat kerja yang tinggi dan atmosfer kolaboratif tersebut, muncul berbagai tantangan baru yaitu dalam hal keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi atau yang kerap kali disebut sebagai *work-life balance*. Tantangan tersebut semakin relevan karena keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi diketahui memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, keterlibatan kerja, serta kinerja karyawan Rahim et al (2022).

Budaya kerja merupakan konsep yang menjelaskan bagaimana nilai, norma, dan kebiasaan dalam organisasi memengaruhi cara individu bekerja. Budaya kerja dapat dipahami sebagai pola perilaku yang berkembang dan diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pola tersebut membentuk cara karyawan dalam berinteraksi, menyelesaikan pekerjaan, serta menyesuaikan diri dengan aturan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaan. Budaya kerja berbeda dengan budaya organisasi secara umum. Budaya organisasi mencerminkan nilai dan filosofi besar yang dianut organisasi, sedangkan budaya kerja lebih terlihat dalam praktik nyata di tempat kerja.

Budaya kerja dapat tercermin dari gaya kepemimpinan, pola komunikasi, tingkat kedisiplinan, komitmen karyawan terhadap waktu, serta ekspektasi dalam hasil kerja. Budaya kerja yang baik mampu meningkatkan komitmen, semangat kerja, dan pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan Tobari et al (2024). Oleh karena itu, budaya kerja menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi.

Salah satu bentuk budaya kerja yang dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan adalah dukungan yang diberikan oleh atasan atau manajer. Dukungan manajerial mencerminkan sejauh mana organisasi memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawan melalui bantuan, arahan, serta dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan. Terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance* baik secara langsung maupun melalui peningkatan *work engagement* Desta & Mulie (2024). Temuan tersebut menunjukkan bahwa dukungan yang diberikan oleh atasan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Selain dukungan manajerial, tuntutan waktu organisasi juga menjadi bagian dari budaya kerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Tuntutan waktu organisasi menggambarkan sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan untuk mengalokasikan waktu dan energi yang besar terhadap pekerjaannya. Tingginya *job demands* seperti beban kerja, konflik peran, dan ambiguitas peran dapat meningkatkan *burnout* yang pada

akhirnya berdampak pada penurunan kinerja organisasi apabila tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai Katou et al (2022).

Faktor lain yang berkaitan dengan budaya kerja adalah konsekuensi karier. Konsekuensi karier merujuk pada persepsi karyawan mengenai dampak yang mungkin diterima terhadap perkembangan karier mereka ketika memanfaatkan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Persepsi terhadap konsekuensi karier dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan sehingga berpotensi memengaruhi kinerja mereka Rahim et al (2022).

Dalam perusahaan keluarga, budaya kerja sering dipengaruhi oleh nilai-nilai keluarga yang dibawa oleh pendiri atau pemilik usaha. Nilai seperti loyalitas, rasa memiliki, tanggung jawab, dan kedekatan personal yang dapat membentuk suasana kerja yang khas. Budaya kerja memiliki peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung dan jelas dalam memberikan arahan cenderung membantu karyawan untuk bekerja lebih efektif. Sebaliknya, budaya kerja yang menimbulkan tekanan dan ekspektasi yang tidak seimbang dapat memengaruhi kenyamanan karyawan hingga performa kerja. Budaya kerja menjadi salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Nair dan Subash menemukan bahwa kepuasan kerja dan keseimbangan antara pekerjaan perlu ditangani secara positif untuk menjaga motivasi pekerja dalam berkontribusi pada efektivitas dan pertumbuhan organisasi Nair & Subash (2019). Selain itu, kepuasan kerja mencerminkan

apakah pekerja menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka. Gragnano, Simbula, dan Miglioretti menemukan bahwa kepuasan kerja juga secara konsisten terkait dengan kinerja kerja karyawan dan keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga Gragnano et al (2020). Temuan tersebut juga didukung oleh hasil penelitian yang menemukan bahwa keterlibatan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan, sehingga organisasi atau perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi Desta & Mulie (2024).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan faktor penting yang berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, adil dan sehat bagi karyawan. Budaya ini membantu memastikan bahwa pekerja dapat menjalankan peran pekerjaan keluarga secara seimbang, sekaligus memperoleh kondisi kerja yang layak, terlindungi, dan aman sehingga mampu mencapai kinerja optimal, khususnya dalam lingkungan perusahaan keluarga yang memiliki tuntutan kerja yang tinggi.

Sejalan dengan meningkatnya perhatian terhadap produktivitas tenaga kerja, kinerja karyawan menjadi aspek yang penting untuk diperhatikan, terutama dalam lingkungan kerja perusahaan keluarga di Daerah Istimewa Yogyakarta. Faktor-faktor tersebut dapat muncul dari kondisi internal maupun eksternal organisasi, serta dari karakteristik individu karyawan. Budaya kerja tersebut tercermin dalam bagaimana atasan memberikan dukungan, bagaimana perusahaan menetapkan tuntutan

waktu dan komitmen kerja, serta bagaimana karyawan memandang konsekuensi karier dari perilaku kerjanya. Perbedaan penerapan budaya kerja pada setiap perusahaan keluarga dapat menimbulkan variasi dalam tingkat kinerja karyawan, sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan dalam konteks perusahaan keluarga di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dukungan manajerial, tuntutan waktu organisasi, dan konsekuensi karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rahim et al (2022). Namun, penelitian tersebut dilakukan pada konteks organisasi yang berbeda dan belum secara khusus mengkaji perusahaan keluarga di Indonesia, khususnya di Daerah Istimewa Yogyakarta. Padahal, perusahaan keluarga memiliki karakteristik budaya kerja yang berbeda dibandingkan perusahaan non-keluarga sehingga memungkinkan munculnya pengaruh yang berbeda terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali hubungan tersebut dalam konteks perusahaan keluarga di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Melalui penelitian ini, penulis bertujuan untuk menguji pengaruh dukungan manajerial, tuntutan waktu organisasi, dan konsekuensi karier terhadap kinerja karyawan perusahaan keluarga di Daerah Istimewa Yogyakarta. Dengan itu, penulis berharap agar hasil dari penelitian ini dapat memperkaya kajian empiris tentang hubungan antara budaya kerja dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan keluarga di Daerah Istimewa Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah dukungan manajerial berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan keluarga di Daerah Istimewa Yogyakarta?
2. Apakah tuntutan waktu organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan keluarga di Daerah Istimewa Yogyakarta?
3. Apakah konsekuensi karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan keluarga di Daerah Istimewa Yogyakarta?

1.3 Batasan Masalah

Untuk memperjelas ruang lingkup penelitian dan memastikan setiap variabel diteliti secara terfokus, batasan masalah dalam penelitian ini ditetapkan sebagai berikut:

1. Dukungan manajerial dalam penelitian ini dibatasi pada bentuk dukungan yang diberikan oleh atasan atau pihak manajemen terkait upaya memfasilitasi keseimbangan antara pekerjaan dan tanggung jawab keluarga. Mengacu pada teori *Perceived Organizational Support* Eisenberger et al (1986), dukungan ini dipahami sebagai persepsi bahwa organisasi benar-benar peduli terhadap kesejahteraan mereka. Oleh karena itu, batasan variabel ini meliputi fleksibilitas kerja, empati atasan, pemahaman terhadap situasi keluarga, serta bantuan manajerial dalam mengelola beban kerja.
2. Tuntutan waktu organisasi dibatasi pada sejauh mana perusahaan memberi tekanan terhadap penggunaan waktu kerja karyawan. Berdasarkan kerangka *Job Demand-Resources Model* Bakker & Demerouti (2007), tuntutan waktu termasuk dalam kategori *job*

demands yang berpotensi menyebabkan stres dan kelelahan ketika tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai. Oleh sebab itu, penelitian ini hanya menilai tuntutan waktu yang berasal dari kebijakan perusahaan, seperti jam kerja panjang, lembur wajib, atau ekspektasi untuk selalu responsif di luar jam operasional.

3. Konsekuensi karier dibatasi pada persepsi karyawan mengenai potensi dampak negatif terhadap perkembangan karier ketika mereka memprioritaskan kebutuhan keluarga. Mengacu pada Thompson et al. (1999) dan selaras dengan *Social Exchange Theory* yang digunakan oleh Blau (1964), variabel ini menyoroti bagaimana karyawan menilai hubungan timbal balik antara organisasi dan pekerja, terutama ketika mereka memilih menggunakan fasilitas atau fleksibilitas kerja yang berkaitan dengan keluarga. Dengan demikian, variabel ini terbatas pada persepsi akan hilangnya peluang promosi, penilaian negatif atasan, atau anggapan kurang berdedikasi akibat mengutamakan urusan keluarga.
4. Kinerja karyawan dibatasi pada aspek-aspek performa yang dapat diamati dalam konteks pekerjaan seperti kualitas kerja, kuantitas penyelesaian tugas, ketepatan waktu, kemampuan menyelesaikan tugas, serta kontribusi terhadap pencapaian target organisasi. Pembatasan ini didasarkan oleh temuan Bakker & Demerouti (2007) yang menjelaskan bahwa kinerja merupakan luaran dari perilaku yang sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan atau *job demands* dan sumber daya pekerjaan atau *job*

resources. Kerangka *Job Demand-Resources Model* digunakan untuk menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil dari keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia.

Dengan ditetapkannya batasan-batasan tersebut, penelitian ini memastikan bahwa setiap variabel dianalisis secara mendalam berdasarkan landasan teoritis yang relevan.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian yang akan dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh dukungan manajerial terhadap kinerja karyawan perusahaan keluarga di Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh tuntutan waktu organisasi terhadap kinerja karyawan perusahaan keluarga di Daerah Istimewa Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh konsekuensi karier terhadap kinerja karyawan perusahaan keluarga di Daerah Istimewa Yogyakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya dalam kajian mengenai budaya kerja dan kinerja

karyawan pada lingkup perusahaan keluarga. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian akademik terkait bagaimana dukungan manajerial, tuntutan waktu organisasi, dan konsekuensi karier memengaruhi performa kerja karyawan dalam konteks organisasi modern yang dinamis. Selain itu, penerapan teori-teori seperti *Work-Life Balance Theory*, *Perceived Organizational Support (POS)*, *Job Demand-Resources (JD-R) Model*, serta *Social Exchange Theory* dalam konteks budaya kerja di Indonesia khususnya Daerah Istimewa Yogyakarta yang memiliki karakteristik yang cukup berbeda. Penelitian ini diharapkan mampu memperluas referensi teoritis dan menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan keseimbangan kehidupan kerja.

2. Manfaat Praktis

Di samping manfaat teoritis, penelitian ini juga memiliki nilai praktis bagi berbagai pihak yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya manusia dan keseimbangan kehidupan kerja.

A) Untuk perusahaan perusahaan keluarga di Yogyakarta, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dalam pembuatan kebijakan dan praktik kerja yang dapat mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga karyawan. Temuan penelitian ini dapat membantu perusahaan memahami pentingnya dukungan manajerial dalam pengaturan waktu kerja dalam meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan.

B) Untuk bagian *Human Resource (HR)*, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun strategi pengelolaan karyawan yang diantaranya adalah praktik rekrutmen, manajemen beban kerja, penilaian kinerja, serta program kesejahteraan karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membuat HR menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan bebas dari diskriminasi terhadap karyawan, khususnya yang berkaitan dengan status keluarga dan tanggung jawab personal.

C) Untuk karyawan atau pekerja khususnya di perusahaan keluarga dalam wilayah Yogyakarta, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi karyawan untuk memahami bagaimana budaya kerja di tempat kerja mereka dapat berpengaruh terhadap kinerja dan kesejahteraan mereka.

D) Untuk peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk menambah pemahaman teoritis yang telah didapatkan selama perkuliahan, sekaligus memperluas wawasan mengenai implementasi budaya kerja dalam konteks organisasi yang masih dikelola oleh keluarga.

1.6 Sistematika Laporan

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan. Pada bagian latar belakang

dijelaskan fenomena dan permasalahan yang menjadi dasar dilakukannya penelitian mengenai pengaruh dukungan manajerial, tuntutan waktu organisasi, dan konsekuensi karier terhadap kinerja karyawan pada perusahaan keluarga di Daerah Istimewa Yogyakarta.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat landasan teori yang digunakan dalam penelitian, pemelitan terdahulu yang relevan, kerangka pemikiran, serta pengembangan hipotesis penelitian. Teori yang dibahas meliputi budaya kerja, dukungan manajerial, tuntutan waktu organisasi, konsekuensi karier, dan kinerja karyawan sebagai dasar dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan, meliputi jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, instrument penelitian, serta teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data penelitian. Hasil penelitian kemudian dibahas dan diinterpretasikan dengan mengacu pada teori serta penelitian terdahulu yang relevan untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis penelitian.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran yang dapat diberikan bagi perusahaan,

peneliti selanjutnya, maupun pihak-pihak yang berkepentingan berdasarkan temuan penelitian.

