

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Karyawan sebagai Sumber Daya Manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Pada dasarnya, sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan (Soetrisno, 2009). “Sumber daya manusia adalah orang, individu-individu, dan kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa” (Gaol, 2014). Berdasarkan teori tersebut dapat dikatakan bahwa tanpa adanya sumber daya manusia, organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Semakin berkembangnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini khususnya di bidang industri, menyebabkan banyak persoalan dan tuntutan di dalamnya. Hal ini dapat berpengaruh pada proses pencapaian tujuan perusahaan.

Tersedianya sumber daya manusia menjadi tugas perusahaan untuk memperoleh dan mengelolanya secara profesional agar tidak keluar dari pekerjaan atau pindah ke perusahaan lain. Dimana pada saat ini mengumpulkan tenaga kerja yang berkinerja baik semakin sulit didapatkan, terlebih lagi dalam mempertahankan tenaga kerja yang sudah ada. Sementara Karyawan sendiri mempunyai peranan yang sangat penting dalam proses pencapaian produktivitas dan tujuan perusahaan.

Maju atau mundurnya organisasi akan tampak dari keterampilan dan kinerja karyawan yang berada dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dan dikembangkan dengan baik agar organisasi atau perusahaan tersebut dapat bekerja dengan efektif dan efisien (Hayati, 2018).

PT. X berdiri sejak tahun 1975 yang bergerak di bidang retail dan merupakan salah satu toko / market yang ada di kota Yogyakarta yang menyediakan berbagai macam barang kebutuhan sehari-hari, kantor, sekolah, alat tulis dan lain-lain. Sejalan dengan perkembangannya, PT.X mengupgrade bisnis retailnya menjadi supermarket modern sejak tahun 2010 hingga sekarang telah mempunyai 8 cabang yang tersebar di berbagai lokasi di Yogyakarta. Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada tanggal 4 januari 2021 dengan ibu H selaku GM mengatakan salah satu cabang PT.X yaitu cabang 3 memiliki permasalahan yang cukup sering terjadi setiap bulan, dimana karyawan melakukan suatu kesalahan dalam melakukan pekerjaan mereka yang monoton dimana karyawan harus melayani pelanggan dalam jumlah yang besar, menghadapi keluhan dari pelanggan dan permasalahan dalam *supply* barang, mengakibatkan karyawan sering melakukan kesalahan dalam perhitungan maupun pencatatan terhadap produk. Cabang 3 mengalami penurunan target perusahaan dibandingkan cabang lainnya, hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada BM cabang 3. Berdasarkan wawancara kepada BM pada 15 januari 2022, diketahui bahwa target perusahaan untuk cabang 3 mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya,

Berdasarkan wawancara dan observasi yang peneliti lakukan kepada 3 orang karyawan pada tanggal 15 dan 16 januari 2022 didapatkan bahwa karyawan

yang bekerja di bidang kasir dan konter merasakan adanya gejala-gejala *burnout* dimana karyawan terlihat lesu, kurang bersemangat, sulit untuk fokus dan berkonsentrasi, sering merasa lelah, menjadi lebih sensitive, dan sulit tidur. Hal ini mengakibatkan karyawan melakukan kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan terutama saat harus berhadapan dengan para pelanggan dalam jumlah yang besar, bahkan setiap bulan ada 4 - 6 orang karyawan yang melakukan kesalahan baik bagian kasir maupun konter meskipun atasan sudah mengingatkan. Karyawan harus menghadapi pelanggan dalam jumlah besar dikarenakan tidak semua meja kasir beroperasi dan mengakibatkan karyawan mengalami tekanan akibat beban kerja berlebihan dari yang seharusnya mereka lakukan, sehingga karyawan merasa frustrasi dan mengeluh kelelahan menghadapi pekerjaannya yang monoton. Banyaknya karyawan yang setiap bulan melakukan kesalahan dan tidak dapat mengatasi tuntutan pekerjaannya mengakibatkan pencapaian target perusahaan menurun, hal ini menunjukkan adanya gejala *burnout* yang dialami karyawan berdasarkan indikator menurut Baron dan Greenberg (2008).

Menurut Leatz & Stolar (dikutip dari Margani, 2011), salah satu persoalan yang muncul berkaitan dengan diri individu didalam menghadapi tuntutan tugas yang semakin tinggi dan persaingan yang keras ditempat kerja adalah stress. Stress kerja yang tinggi dapat merusak fisik, psikologis dan sosial, dan *burnout* terjadi ketika ketiga aspek tersebut memuncak. Salah satu contoh dampak karyawan yang mengalami *burnout* adalah dengan menghindari pekerjaan, tidak mau berurusan dengan tugas sehari-hari atau menjadi benar-benar terlibat dalam pekerjaan dan mengabaikan aspek kehidupan lainnya (Yulianto, 2020). Keadaan seperti ini

disebut *burnout*, yaitu kelelahan fisik, mental dan emosional yang terjadi karena stres diderita dalam jangka waktu yang cukup lama, di dalam situasi yang menuntut keterlibatan emosional yang tinggi (Sari, 2014). Masalah beban kerja yang berlebihan adalah salah satu faktor dari pekerjaan yang berdampak pada timbulnya *burnout* (Maslach & Leiter, 2016). Beban kerja yang berlebihan bisa meliputi jam kerja, jumlah individu yang harus dilayani, tanggung jawab yang harus dipikul, pekerjaan rutin dan yang bukan rutin, dan pekerjaan administrasi lainnya yang melampaui kapasitas dan kemampuan individu (Vera, 2015).

Menurut Schaufeli & Enzmann, *burnout* pada individu yang normal ditandai sebagian besar oleh kelelahan yang disertai dengan stres, mengalami penurunan motivasi, rasa kompetensi yang berkurang, dan pengembangan sikap disfungsional di tempat kerja. (Lorens & Soria, 2014). Pekerja yang mengalami *burnout* akan lebih mudah mengeluh, menyalahkan orang lain bila ada masalah, lekas marah dan menjadi sinis terhadap karier mereka. *Burnout* pada karyawan merupakan fenomena yang biasa terjadi di setiap perusahaan. Ketika karyawan terlalu banyak bekerja dan merasa tertekan tanpa mendapat dukungan, maka karyawan akan mengalami *burnout*. *Burnout* menyerang karyawan ketika berada dalam kondisi yang lemah secara fisik atau emosional. Kondisi karyawan yang mengalami *burnout* dapat memengaruhi produktivitas karyawan. Ketika karyawan yang kehabisan tenaga berhenti atau pindah tempat kerja, maka akan ada biaya lebih yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Perusahaan akan mengeluarkan biaya lebih untuk mencari karyawan baru dan pelatihan untuk karyawan baru tersebut. Pada Mei 2019, World Health Organization (WHO) menyatakan *burnout* sebagai

sindrom akibat stres kerja yang serius yang dapat memengaruhi kehidupan banyak orang dan diklasifikasikan sebagai masalah kesehatan mental. Di dunia kerja, istilah *burnout* merupakan istilah baru yang digunakan untuk menunjuk satu jenis stres. (Safetysign, 2019)

Organisasi kesehatan dunia WHO, menetapkan *burnout syndrome* sebagai salah satu kondisi stres kronis. *Burnout syndrome* adalah salah satu kondisi stres yang berhubungan dengan pekerjaan. Kondisi ini ditandai dengan kelelahan secara fisik dan emosional akibat ekspektasi dan kenyataan karyawan di posisinya tidak berjalan sesuai yang dibayangkan (laksmi, 2020). Kreitner dan Kinicki (2004) melalui Model Stres menunjukkan bahwa salah satu hasil dari stres secara psikologis adalah *burnout*. Burke (dalam Satriyo 2014) menyebutkan bahwa *burnout* merupakan proses psikologis yang dihasilkan oleh stres pekerjaan yang tidak terlepas dan menghasilkan kelelahan emosi, perubahan kepribadian, dan perasaan pencapaian yang menurun. *Burnout* adalah suatu kumpulan gejala fisik, psikologis dan mental yang bersifat destruktif akibat dari kelelahan kerja yang bersifat monoton dan menekan (Pangastiti, 2011). Menurut Baron dan Greenberg (2008) ada beberapa indikator *burnout*. Beberapa indikator tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam empat dimensi burnout, yaitu kelelahan fisik (*physical exhaustion*), kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), kelelahan mental (*mental exhaustion*), dan rendahnya prestasi diri (*low of personal accomplishment*).

Karyawan yang rentan mengalami burnout diperusahaan ini yaitu karyawan bagian kasir dan counter. Dimana tugas karyawan kasir yaitu mentransaksikan penjualan-pada mesin cashier, serah terima kas dari shift sebelumnya atau untuk

shift selanjutnya, dan mencetak laporan penjualan pada setiap akhir shift. Sedangkan karyawan bagian kounter memiliki tugas yaitu menempelkan label-label gondola ke rak-rak penjualan (label harga). menempelkan dan memeriksa tanggal untuk label-label diskon pak rak penjualan, meminta stock barang ke gudang untuk ditata pada rak-rak penjualan, dan memastikan posisi barang-barang penjualan pada rak sudah sesuai dengan tempat asalnya. Kedua bagian ini sering melakukan kesalahan seperti melakukan kesalahan dalam perhitungan maupun pencatatan terhadap penjualan, tidak memastikan dengan benar label-label harga dan diskon untuk setiap produk, sehingga sering kali terdapat komplain dari pelanggan dan penurunan produktivitas yang berakibat pada target perusahaan yang menurun.

Berdasarkan wawancara kepada BM pada tanggal 15 Januari 2021 diketahui ada beberapa dampak yang dirasakan oleh perusahaan X dikarenakan permasalahan yang telah dijelaskan paragraf sebelumnya adalah banyaknya keluhan dari pelanggan, penurunan produktivitas karyawan sehingga sering melakukan kesalahan dalam bekerja, dan adanya penurunan pendapatan perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya gejala *burnout* yang dialami karyawan berdasarkan indikator menurut Baron dan Greenberg (2008), dimana karyawan banyak melakukan kesalahan dan tidak dapat mengatasi tuntutan pekerjaannya sehingga menurunnya prestasi kerja yang mengakibatkan pencapaian target perusahaan terhambat. Seorang karyawan yang mengalami *burnout*, ketika sedang mempunyai masalah akan berpengaruh dalam melaksanakan tugasnya yaitu tidak maksimal, mudah marah, sensitif, cenderung menyalahkan orang lain, dan merasa lelah baik fisik maupun emosi. Seharusnya, ketika karyawan mengalami *burnout* yang rendah

maka karyawan dapat mengatur, mengontrol dan mengendalikan emosinya dalam menjalankan pekerjaannya. Perusahaan dengan karyawan yang mengalami *burnout* mengakibatkan menurunnya produktivitas karyawan dalam bekerja sehingga menghambat proses pencapaian tujuan perusahaan seperti yang dialami PT X cabang 3 yang mengalami penurunan target perusahaan. Permasalahan ini harus segera diatasi oleh perusahaan dengan memberikan sebuah pelatihan yang dapat menurunkan tingkat *burnout*, salah satunya pelatihan manajemen emosi.

Menurut Maslach & Leiter (2016) terdapat enam faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *burnout* pada karyawan, diantaranya: 1. *Work Overload* (beban kerja berlebih), 2. *Lack of Control* yaitu ketidakmampuan individu dalam mengontrol pekerjaan sehari-hari, 3. *Insufficient Reward* yaitu karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya tidak sesuai dengan imbalan yang diterima, 4. *Breakdown in Community* yaitu gangguan dalam komunitas di tempat kerja, 5. *Absence of Fairness* yaitu ketiadaan keterbukaan meliputi tiga aspek yaitu tidak adanya kepercayaan, keterbukaan, dan rasa hormat, 6. *Conflicting Values* yaitu Nilai-nilai yang bertentangan antara karyawan dengan pekerjaannya (Margani, 2011). *Burnout* pada karyawan pada dasarnya terjadi karena kelelahan fisik, mental dan emosional yang terjadi akibat stres yang diderita dalam jangka waktu yang cukup lama, di dalam situasi yang menuntut keterlibatan emosional yang tinggi. Sehingga dapat dikatakan bahwa stres kerja termasuk penyebab munculnya *Burnout* pada karyawan. Menurut Robbins (2008), individu dapat melatih diri untuk mengurangi ketegangan lewat teknik pengenduran seperti meditasi, hipnotis, dan umpan balik (*biofeedback*).

Dalam upaya mencegah terjadinya *burnout* pada karyawan, terdapat berbagai macam cara yang dapat perusahaan lakukan. Salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu mengadakan pelatihan manajemen emosi dalam rangka menjaga kesehatan mental karyawan, sehingga karyawan mampu mengelola emosinya ketika menghadapi permasalahan yang muncul dalam menjalankan pekerjaan. Menurut Mutiasari (2010), salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh karyawan untuk menghindari terjadinya *burnout* yaitu pengendalian (pengelolaan) emosi. Peneliti memilih pelatihan manajemen emosi untuk menurunkan *burnout* berdasarkan teori tentang salah satu faktor yang mempengaruhi *burnout* dan dari hasil analisis kebutuhan pelatihan karyawan dengan teknik wawancara kepada atasan dan screening dengan membagikan skala *burnout* dan skala manajemen emosi pada karyawan yang hasilnya menunjukkan bahwa terdapat 14 karyawan yang mengalami *burnout* dan diperlukan suatu upaya seperti pelatihan untuk mengatasi *burnout* yang telah menghambat proses kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan Margani (2011) yaitu pelatihan bekerja dengan hati yang didalamnya terdapat materi manajemen stres dengan judul “Keefektifan Pelatihan Bekerja dengan Hati untuk Menurunkan *Burnout* Karyawan Cakra Semarang TV” menunjukkan bahwa setelah mengikuti pelatihan bekerja dengan hati, kelompok eksperimen menunjukkan penurunan tingkat *burnout*, sedangkan kelompok kontrol tidak. Manajemen emosi yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan suatu kemampuan mengelola emosi-emosi negatif maladaptif yang dialami individu untuk mencapai emosi yang lebih bersifat adaptif dengan menggunakan beberapa keterampilan antara lain mengenali,



mengekspresikan, melepaskan emosi, dan mengurangi emosi negatif (dalam Erik, 2013). Program pelatihan manajemen emosi ini diberikan dalam bentuk pendekatan kelompok. Program pelatihan manajemen emosi yang pernah dilakukan dengan menggunakan pendekatan kelompok antara lain pelatihan manajemen emosi pada petugas pemadam kebakaran (Scott & Myers, 2002). Pelatihan manajemen emosi adalah serangkaian proses belajar yang bertujuan untuk mengajarkan individu kemampuan dalam mengelola dan mengendalikan emosi yang dirasakan secara tepat

Pelatihan ini dimulai dengan pemaparan materi mengenai emosi dan pengaruhnya terhadap diri. Dengan adanya pelatihan manajemen emosi di tempat kerja, diharapkan dapat mengajarkan karyawan bagaimana mereka tetap bersikap tenang dan tetap produktif dalam menghadapi situasi apapun yang muncul ketika proses melaksanakan pekerjaan. Pelatihan manajemen emosi ini akan mengajarkan karyawan bagaimana mengenali dan mengekspresikan, memodifikasi emosi, mengubah pikiran negatif menjadi lebih positif, dan mampu mengendalikan emosi dengan perilaku yang lebih baik. Dengan demikian karyawan dapat menghadapi tekanan yang muncul ketika proses melaksanakan pekerjaan dengan lebih tenang dan tetap produktif sehingga dengan dilaksanakannya pelatihan manajemen emosi, dapat menurunkan tingkat *Burnout* yang seringkali dialami para karyawan di dalam dunia kerja.

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh pelatihan manajemen emosi untuk menurunkan tingkat *burnout* pada karyawan.

### **2. Manfaat Penelitian**

#### a. Manfaat teoritis

Memberikan wawasan dan sumbangan ilmu pengetahuan di bidang Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi, yaitu tentang pelatihan yang dapat menurunkan tingkat *burnout* pada karyawan melalui pelatihan manajemen emosi.

#### b. Manfaat praktis

##### 1) Bagi karyawan

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan karyawan dapat mengelola emosi lebih baik yaitu mampu mengekspresikan serta mengendalikan emosi yang dirasakan secara tepat, menyadari hal-hal yang menyebabkannya, dan mencari cara mengatasinya, sehingga dapat menurunkan tingkat *burnout* dan mampu tetap mencapai produktivitas kerja.

##### 2) Bagi perusahaan

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan kepada pihak perusahaan mengenai pelatihan manajemen emosi menjadi salah satu strategi dapat dilakukan untuk menurunkan

tingkat *burnout* pada karyawan dan memberikan gambaran tingkat *burnout* yang dialami karyawan di PT. X cabang 3.

### C. Keaslian Penelitian

Penelitian tentang pengaruh pelatihan manajemen emosi terhadap *burnout* pada karyawan belum pernah diteliti sebelumnya. Adapun penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yaitu:

1. Margani (2011). Keefektifan Pelatihan Bekerja dengan Hati untuk Menurunkan *Burnout* Karyawan Cakra Semarang TV. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setelah mengikuti pelatihan bekerja dengan hati, kelompok eksperimen menunjukkan penurunan tingkat *burnout*, sedangkan kelompok kontrol tidak. Hasil analisis dari data gain value didapatkan Z score sebesar  $-2,742$  dengan  $p < 0,05$  yang menunjukkan ada perbedaan tingkat *burnout* karyawan Cakra Semarang TV sebelum dan sesudah diberikan pelatihan bekerja dengan hati. Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa ada perbedaan tingkat *burnout* kelompok eksperimen sebelum dan sesudah pelatihan bekerja dengan hati ( $p: 0,008$ ) dan ada perbedaan tingkat *burnout* antara kelompok eksperimen dan kontrol sesudah pelatihan bekerja dengan hati ( $p: 0,010$ ). Desain penelitian yaitu eksperimen kuasi *non randomized pretest-posttest control group design*. Perbedaan pada penelitian sebelumnya terletak pada subjek dan variabel bebas yaitu menggunakan pelatihan bekerja dengan hati, sedangkan penelitian ini melalui pelatihan manajemen emosi.
2. Maria Ulfa (2008). Pengaruh Musik Shalawat Terhadap Penurunan *Burnout* Karyawan. Desain penelitian menggunakan penelitian eksperimental.

Rancangan eksperimen yang digunakan adalah pra-eksperimental. Tingkat *burnout* karyawan sebelum mendengarkan musik shalawat adalah dalam kategori sedang sebesar 80% dan tingkat *burnout* karyawan setelah mendengarkan musik shalawat adalah kategori sedang sebesar 93,3%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan *burnout* yang signifikan ( $t = -1,218$ ) antara sebelum dan sesudah mendengarkan musik shalawat. Perbedaan pada penelitian sebelumnya terletak pada subjek dan intervensi yang digunakan yaitu menggunakan intervensi musik shalawat, sedangkan penelitian ini melalui pelatihan manajemen emosi.

3. Agus Salim dkk (2020). Pelatihan *job crafting* sebagai solusi *burnout* pada karyawan. Variabel bebas dalam penelitian sebelumnya adalah Pelatihan *job crafting*, sedangkan penelitian ini menggunakan pelatihan manajemen emosi. Metode penelitian menggunakan quasi eksperimen dengan desain pretest-posttest control group design. Hasil uji interaksi skor *burnout* antara kelompok eksperimen dan kontrol yang disilangkan dengan waktu pengukuran skor (*pretest-posttest-follow up*) menunjukkan nilai F-hitung sebesar 52,977 dan signifikansi 0,000. Sumbangan efektif yang diberikan pelatihan *job crafting* dalam menurunkan *burnout* adalah sebesar 85,5% untuk kelompok eksperimen sedangkan penurunan pada kelompok kontrol sebesar 01,3%.
4. Schoeps dkk (2019). *Effects of emotional skills training to prevent burnout syndrome in school teachers*. Metode penelitian menggunakan quasi eksperimen. Variabel bebas dalam penelitian sebelumnya adalah *emotional skills training*, sedangkan penelitian ini menggunakan pelatihan manajemen

emosi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru yang berpartisipasi dalam program pelatihan dapat mengurangi *burnout* sindrom dan gejala emosional dibandingkan dengan kelompok kontrol. Hasil menunjukkan perbedaan yang signifikan untuk *burnout* ( $F = 8,97, p < 0,001$ ). Tingkat *burnout* kelompok eksperimen sebelum mendapatkan perlakuan lebih tinggi yaitu  $M (SD) = 1,66$  dibanding tingkat *burnout* kelompok eksperimen setelah diberikan perlakuan yaitu  $M (SD) = 1,46$ .

5. Hanafi dkk (2021). Pelatihan Efikasi Diri untuk Menurunkan *Burnout* pada Perawat di RSUD X di Kabupaten Bantul Yogyakarta. Desain eksperimen penelitian adalah *randomized pre test-post test control group design*. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah efikasi diri, sedangkan penelitian sekarang ini menggunakan pelatihan manajemen emosi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan tingkat *burnout* sangat signifikan setelah diberikan pelatihan efikasi diri antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol. Hasil analisis menggunakan Wilcoxon Rank Test ditemukan nilai  $Z$  post test sebesar  $-2,810$  ( $p < 0,01$ ) artinya terdapat perbedaan skor *burnout* sangat signifikan pada kelompok eksperimen antara sebelum dan sesudah mendapatkan pelatihan efikasi diri. Tingkat *burnout* kelompok eksperimen sebelum mendapatkan pelatihan efikasi diri lebih tinggi ( $= 96,70$ ) dibanding tingkat *burnout* kelompok eksperimen setelah diberikan pelatihan efikasi diri ( $= 52,50$ ).

Beda penelitian eksperimen sebelumnya dengan penelitian ini terletak pada perbedaan intervensi yang digunakan untuk menurunkan *burnout* pada karyawan

dan subjek dalam penelitian. Pada penelitian ini intervensi yang digunakan yaitu melalui pelatihan manajemen emosi, dimana kemampuan dalam mengelola emosi yang rendah menjadi salah satu penyebab terjadinya *burnout* pada karyawan. Rancangan penelitian ini yaitu penelitian eksperimen *pretest and post test only control group design*.