

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia yang unggul sehingga dapat memberikan hasil dan mencapai tujuan organisasi dengan maksimal merupakan hal penting yang harus dimiliki organisasi dalam menghadapi tuntutan yang semakin tinggi setiap harinya. Sumber daya manusia merupakan bagian penting bagi sebuah perusahaan yang dapat menentukan sukses atau tidaknya sebuah perusahaan karena sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam organisasi yang dapat mengendalikan elemen lainnya seperti teknologi, uang, dan modal. Individu yang mencari modal dan memilih teknologi lalu menggunakan dan menjaga elemen tersebut. Sumber daya manusia yang memiliki *skill* baik dapat mendukung organisasi untuk mencapai tujuan secara maksimal (Hariandja, 2002).

Pentingnya sumber daya manusia yang unggul pada perusahaan selain untuk mencapai tujuan, juga dibutuhkan agar perusahaan mampu bersaing dalam persaingan global yang tidak mungkin untuk dihindari. Persaingan untuk tetap menjadi perusahaan yang unggul dan dapat tetap bertahan hingga sekarang membuat perusahaan untuk siap dengan kondisi apapun untuk dapat menjadi pemimpin pasar atau perusahaan unggulan.

Salah satu tuntutan dari perusahaan yang bergerak di bidang energi adalah kebutuhan sumber daya manusia yang unggul agar dapat terus menciptakan alternatif baru dalam penyediaan sumber energi. Tuntutan dari sektor energi tersebut, membuat perusahaan membutuhkan karyawan dengan kompetensi yang unggul dan baik untuk dapat menghasilkan kinerja dan produktivitas yang baik agar dapat terus menghasilkan prestasi secara terus menerus.

PT. Pertamina (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang energi yang meliputi minyak, gas, serta energi baru dan terbarukan yang termasuk perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sejak 1957. Menurut SKK Migas, dari 5 daftar perusahaan pencari minyak dan gas (migas) dengan produksi terbesar per 31 Maret 2017, PT Pertamina (Persero) menempati posisi ketiga dengan produksi minyaknya yang mencapai 79.535 bph. PT Pertamina (Persero) bukanlah satu-satunya perusahaan pencari minyak dan gas di Indonesia yang sampai sekarang masih bertahan dan unggul. Terdapat beberapa nama perusahaan besar yang menjadi pesaing PT. Pertamina (Persero), bahkan bukan hanya pesaing dari perusahaan milik Indonesia saja, namun PT. Pertamina juga harus bersaing dengan perusahaan milik luar negeri yaitu Chevron Pasific Indonesia serta perusahaan lain seperti Total E&P Indonesia, dan Mobil Cepu Ltd. (Liputan 6.com). Tantangan bagi pegawai yang bekerja di PT. Pertamina (Persero) Balikpapan tidak hanya mengenai persaingan yang ketat namun permasalahan seperti adanya perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Perubahan yang terjadi pada PT. Pertamina (Persero) Balikpapan salah satunya adalah bertambahnya ruang lingkup pekerjaan yang harus diemban sesuai dengan

pemberian amanah dari Pemerintah setempat sesuai dengan hasil wawancara dengan manajer HR, Ibu Nur Hasanah. Perubahan dalam perusahaan tersebut memberikan beberapa dampak negatif yang dirasakan pegawai seperti ketidakjelasan *job description*, tuntutan kerja yang semakin tinggi sampai menyelesaikan tugas di luar tanggungjawab.

Adanya persaingan yang ketat serta dampak negatif yang dirasakan pegawai akibat adanya perubahan di dalam perusahaan, menuntut pegawai untuk dapat terus meningkatkan produktivitas kerja meskipun tuntutan pekerjaan meningkat. Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti melihat adanya potensi pegawai yang bekerja di PT. Pertamina (Persero) Balikpapan untuk merasakan *burnout*. Sejalan dengan hasil penelitian Putra & Mulyadi (2010) yang mengatakan bahwa *job demand* memiliki hubungan negatif dengan *burnout* pegawai, kemudian dijelaskan pula bahwa *burnout* dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan di perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, pegawai memiliki potensi untuk mengalami *burnout*, namun pada kenyataannya pegawai PT. Pertamina (Persero) Balikpapan justru menunjukkan peningkatan hasil kinerja dan pencapaian beberapa prestasi di perusahaan. Pertamina menorehkan beberapa pencapaian yang signifikan, meliputi perbaikan budaya *Health, Safety, Security, dan Environment* (HSSE) salah satunya pada *refinery unit v* (pengolahan) dan RDMP (megaproyek). Tercapainya perbaikan budaya HSSE yang ditunjukkan oleh penurunan angka *fataliti* secara signifikan dari 10 menjadi 4, meskipun sebenarnya tidak boleh ada sama sekali angka fatal (*zero fatality*). Sementara pencapaian lainnya berupa keberhasilan perusahaan meraih 11

dari 19 dalam program penilaian peringkat kinerja perusahaan dalam pengelolaan lingkungan yang dikembangkan oleh Kementerian Lingkungan Hidup (KLH) atau disingkat PROPER Emas. Selain emas, Pertamina juga memborong 71 dari 150 PROPER Hijau. Sementara itu, di bidang pengolahan pula, Pertamina telah mengimplementasikan program *Sustainability of Refinery Operation Excellence* (SROE) di kilang-kilang Pertamina. Hasilnya, hingga November 2017 *yield valuable product* kilang kita telah mencapai 78,21 %, lebih baik dari tahun sebelumnya yakni sebesar 77,73 %. Melihat peningkatan pencapaian yang ada, menunjukkan bahwa tingkat *burnout* yang mungkin dialami pegawai rendah. Hal ini menjadi suatu fenomena, karena dengan tingginya tuntutan pekerjaan yang ada akibat dari persaingan dan dampak-dampak negatif dari perubahan dalam perusahaan, pegawai seharusnya cenderung untuk merasakan gejala-gejala seperti kelelahan, berkurangnya sensitivitas terhadap rekan kerja dan lingkungan kerja serta ketidakefektifan dalam bekerja atau dengan kata lain mengalami indikasi *burnout*.

Burnout adalah sindrom kelelahan emosional, depersonalisasi, serta dapat membuat prestasi berkurang yang dapat terjadi pada individu yang melakukan pekerjaan (Maslach, 1982). Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007) *burnout* merupakan suatu proses psikologis yang diakibatkan oleh stress pekerjaan yang tidak terselesaikan sehingga menghasilkan kelelahan emosi, perubahan kepribadian, dan pencapaian pribadi yg rendah. Kelelahan dalam bekerja yang dirasakan pegawai terkait pada kepuasan kerja dan pencapaian prestasi di lingkungan pekerjaan (Moore, 2000). Selain itu, *burnout* juga dapat menghambat produktivitas

dan kinerja pegawai yang berdampak pada terhambatnya pencapaian tujuan perusahaan. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan *Ashtari, Farhady, & Khodae (2009) pada staf rumah sakit jiwa di Iran menunjukkan bahwa burnout, kelelahan, dan perasaan gagal membuat individu merasa tidak mampu untuk mencapai kinerja yang tepat dan efektif. Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan, meningkatnya keparahan dari burnout pada staf menghasilkan lebih banyak ketidakmampuan dan kinerja yang kurang baik. Selain berpengaruh pada kinerja pegawai, burnout juga berpengaruh pada kepuasan kerja. Tingginya tingkat burnout pada pegawai secara langsung berpengaruh pada kepuasan kerja sehingga pegawai menjadi kurang puas terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan (Murtiasri, 2007).*

Penting bagi pegawai untuk tidak memiliki tingkat *burnout* yang tinggi karena dapat memberikan dampak negatif pada beberapa hasil pekerjaan seperti rendahnya motivasi berprestasi (Yeni & Niswati, 2012). Hal ini perlu diperhatikan karena peningkatan motivasi pegawai dalam bekerja dapat menjadi salah satu faktor tambahan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi atau terdorong untuk melakukan pekerjaan akan semangat dalam bekerja, sehingga pegawai dapat memiliki kinerja yang baik (Gunawan, Al Musadieg, & Nurtjahjani, 2014). Hal lain yang dapat berpengaruh terhadap pegawai yang mengalami *burnout* adalah kesejahteraan pegawai, sejalan dengan hasil penelitian Qu, & Wang (2015) bahwa semakin tinggi tingkat *burnout* yang dirasakan pegawai maka berpengaruh pada rendahnya tingkat kepuasan hidup dan emosi positif pada perawat di China. Pegawai yang mengalami *burnout* selain berkaitan secara langsung dengan

hasil kerja juga berkaitan dengan kemampuan untuk memahami perasaan individu lain yang diikuti dengan mengkomunikasikan melalui cara dan sikap yang baik atau disebut dengan empati. Penelitian yang telah dilakukan Wilkinson, dkk (2017) menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh secara negatif pada empati yang kemudian dapat berpengaruh pada tingkat kinerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Hatmodjosoewito (2010) yang menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara empati dengan kinerja.

Menurut Lee & Ashforth (1996), *burnout* dapat disebabkan karena berbagai faktor seperti faktor tekanan kerja yang salah satunya adalah beban kerja. Tuntutan pekerjaan yang melebihi batas kemampuan pegawai dapat mempengaruhi pegawai mengalami *burnout*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Yusuf (2011) bahwa, beban kerja yang mempunyai pengaruh secara langsung dan paling kuat terhadap pegawai yang mengalami kelesuan saat bekerja sebagai pekerja sosial yang bekerja di panti-panti sosial penyandang cacat.

Faktor yang dapat mengakibatkan terjadinya *burnout* menurut Lee dan Ashforth (1996), meliputi tekanan pekerjaan seperti beban kerja dan ambiguitas terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan. Pegawai PT. Pertamina (Persero) Balikpapan merasakan kelelahan karena adanya beban kerja yang tinggi serta adanya kebingungan dengan peran dalam pekerjaan yang merupakan akibat dari adanya perubahan dalam perusahaan. Kondisi tersebut sesuai dengan dengan hasil penelitian yang dilakukan Day, Crown, dan Ivany (2017) menjelaskan bahwa *burnout* salah satunya dapat terjadi karena adanya perubahan dalam organisasi, semakin tinggi

tingkat stressor yang berhubungan dengan perubahan organisasi maka semakin tinggi tingkat *burnout* pegawai. Dukungan manajemen dan seluruh karyawan dibutuhkan dalam kaitannya dengan mengarahkan perusahaan pada suatu perubahan (Holt dkk, 2007). Berbagai pakar yang mempelajari masalah perubahan mengatakan bahwa dalam proses dan keberhasilan suatu perubahan, aspek manusia sangat berperan sehingga reaksi dan sikap seseorang dalam menghadapi perubahan perlu diketahui untuk direncanakan perubahannya serta mengantisipasi reaksi, dampak serta hasil perubahannya (Wilson 1994, Smith 1996, Eales-White 1994, dan Galpin,1996) dalam Mangunjaya, 2001)). Pegawai sebagai sumber daya manusia perlu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di perusahaan. Adaptasi yang dilakukan pegawai dapat berlangsung cepat atau tidak tergantung bagaimana cara manajemen mengelola perubahan yang terjadi. Menurut Vakola dan Nikolaou (2005), faktor sukses terpenting dalam sebuah lingkungan bisnis salah satunya adalah keterampilan beradaptasi dan ketanggapan untuk bergerak cepat sesuai tuntutan perubahan. Oleh karena itu, pegawai sebagai sumber daya manusia yang mengalami dampak perubahan perlu memiliki reaksi dan sikap yang positif seperti mengembangkan kemampuan untuk dapat bertahan dan tanggap dalam merespon suatu perubahan. Hal ini berkaitan dengan kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia agar dapat tanggap dan lincah dalam menghadapi perubahan di perusahaan atau *workforce agility*.

Menurut Breu (2001), *agility* dapat membantu perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dan bertindak untuk menghadapinya dengan cepat

dan terbukti menjadi aset strategis bagi perusahaan. *Agility* salah satunya bergantung pada sumber daya manusia untuk dapat terjadi. *Workforce agility* sering didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk memecahkan masalah sehari-hari (Vanstone, 2009). Bosco (2007) menambahkan bahwa *workforce agility* merupakan kemampuan untuk merespon dan mengatasi dengan cepat dan fleksibel perubahan lingkungan internal dan eksternal yang tak terduga.

Meredith dan Francis (2000) membagi empat kategori yang dapat membentuk *agility* yaitu proses, pedoman, komunikasi dan sumber daya manusia. Dalam pandangan mereka, keempat dimensi ini saling terkait satu sama lain, dimensi ini penting untuk mencapai *agility*. Perusahaan akan melemah jika salah satu dari dimensi tersebut tidak dilakukan atau diabaikan. Selain itu, komponen yang membangun *workforce agility* meliputi berurusan dengan situasi yang tidak dapat diprediksi dan tidak pasti, pemecahan masalah kreatif, fleksibilitas profesional, mempelajari tugas dan prosedur kerja, kemampuan adaptasi interpersonal, dan mengatasi stres kerja. *Workforce agility* dapat membantu organisasi untuk mencapai ketangguhan dalam menghadapi perubahan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Hopp dan Van Oyen (2004) yang mengatakan bahwa *workforce agility* dapat mempengaruhi empat tujuan yang strategis meliputi biaya, waktu, kualitas dan keberagaman serta dapat membantu organisasi dalam mencapai *agility*. *Workforce agility* berpengaruh pada *organizational intelligence* yang dapat berdampak pada

penyelesaian masalah di perusahaan seperti stres atau tingkat kelelahan yang tinggi (Sorabi, Asari, & Hozoori, 2014).

Adanya pengembangan manajemen strategi pada pegawai dapat menghasilkan *workforce agility* dalam menghadapi perubahan. *Workforce agility* dipersiapkan untuk memastikan bahwa pegawai memiliki kesiapan, pengetahuan, motivasi dan terlibat dalam pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Martin, 2015). Motivasi sebagai salah satu hasil dari *workforce agility* berhubungan dengan tingkat kecenderungan *burnout*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Tawale, Budi, dan Nurcholis (2011) yang mengungkapkan bahwa adanya hubungan negatif antara motivasi kerja dengan kecenderungan mengalami *burnout*.

Workforce agility dapat menjadikan pegawai lebih tangkas sehingga dapat membuat pegawai mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan dan mengurangidampak perubahan yang salah satunya adalah *burnout*. Penelitian mengenai hubungan antara *workforce agility* terhadap *burnout* belum pernah dilakukan sebelumnya sehingga peneliti melakukan penelitian secara empiris dengan mengambil judul penelitian tentang hubungan antara *Workforce Agility* dengan *Burnout* pada pegawai PT. Pertamina (Persero) Balikpapan.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan pada penelitian ini adalah bagaimana hubungan antara *workforce agility* dengan *burnout* pegawai direktorat *refinery unit v* dan RDMP PT. Pertamina (Persero) Balikpapan.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *workforce agility* dengan *burnout* pegawai direktorat *refinery unit v* dan RDMP PT. Pertamina (Persero) Balikpapan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya konsep atau teori yang mendukung perkembangan ilmu pengetahuan psikologi industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi subjek penelitian, memberikan informasi tentang hubungan antara *workforce agility* dengan *burnout* pada pegawai PT. Pertamina (Persero) Balikpapan.

b. Bagi perusahaan, memberikan informasi mengenai faktor munculnya *burnout* khususnya terkait dengan *workforce agility*.