

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan menginginkan pencapaian tujuan tanpa mengalami banyak kendala. Diantara tujuan tersebut adalah memperoleh laba, memenangkan persaingan, serta memberikan kepuasan kepada konsumennya. Pada kenyataannya, proses untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan ternyata bukanlah suatu hal yang mudah dilaksanakan. Perusahaan sebagai organisasi merupakan kumpulan dari berbagai faktor sumber daya, baik itu sumber daya manusia, moral, teknologi, serta keterampilan. Dari faktor-faktor tersebut yang memegang peranan paling penting adalah faktor sumber daya manusia/ karyawan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada bagaimana perusahaan tersebut mengelola dan mempersiapkan manajemen sumber daya manusia/ karyawan yang dimilikinya.

Dalam menjalankan usahanya, sebuah perusahaan tentunya akan mendapat banyak tantangan dan permasalahan, baik itu datangnya dari luar maupun dari dalam perusahaan itu sendiri. Tantangan dari luar bisa datang melalui persaingan dengan perusahaan lainnya, sementara permasalahan dari dalam perusahaan bisa timbul dari sumber daya manusia/ karyawan yang dimilikinya. Sebagai organisasi, perusahaan disusun dari banyak individu yang memiliki berbagai tujuan serta keinginan. Apabila terjadi kesalahan

dalam mengelola sumber daya ini, maka akan menimbulkan permasalahan. Diantara permasalahan yang timbul dari aspek sumber daya manusia adalah penurunan motivasi kerja, kedisiplinan yang rendah, serta tingkat kemangkiran (*absenteeism*) yang tinggi. Tingkat kemangkiran (*Absenteeism*) yang tinggi apabila dibiarkan maka akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tingkat kemangkiran (*Absenteeism*) pada karyawan akan mengalami kenaikan, apabila karyawan merasa dirinya tidak puas atas pekerjaannya. Tingkat kemangkiran ini berasal dari dalam diri individu, karena adanya pengaruh buruk perusahaan ataupun juga keputusan individu untuk berbuat mangkir berdasarkan pertimbangan pribadi. Kebiasaan mangkir karyawan akan berdampak buruk bagi perusahaan. Semakin tinggi tingkat kemangkiran, maka akan semakin besar kerugian yang diderita oleh perusahaan. Kerugian tersebut timbul karena pelaksanaan kerja terpaksa tertunda, penurunan mutu produk maupun pelayanan, penurunan tingkat produksi, biaya kerja lembur, dan juga jaminan sosial yang terus dibayar. Oleh karena itu, penting bagi setiap perusahaan untuk senantiasa menekan tingkat kemangkiran (*absenteeism*).

Kebutuhan karyawan juga harus menjadi perhatian perusahaan. Setiap karyawan memiliki karakteristik dan perilaku yang berbeda-beda satu sama lain (heterogen) dan dinamis (mudah berubah/ tidak tetap), sehingga menyebabkan mereka tidak mudah untuk dikuasai serta diatur sepenuhnya oleh perusahaan. Karena itu perusahaan berkewajiban untuk mengelola kebutuhan karyawan, baik dalam hal penyediaan fasilitas pendukung kerja,

seperti terjaminnya keamanan dan keselamatan saat bekerja, serta faktor kesejahteraan karyawan yang harus diperhatikan dengan baik. Sehingga dalam melaksanakan tugasnya setiap karyawan tidak merasa terbebani dengan pekerjaannya, dan kinerjanya pun maksimal.

Menciptakan kondisi kerja yang baik serta nyaman bagi seluruh karyawan setidaknya dapat menekan tingkat kemangkiran yang terjadi pada karyawan. Dengan adanya perhatian ini, memberikan kesempatan pada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan nyaman dan tanpa beban.

Tingkat kemangkiran (*absenteeism*) dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: motivasi kerja, lingkungan kerja, fungsi pengawasan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kejenuhan kerja (*burnout*).

Faktor pertama yang dapat mempengaruhi tingkat kemangkiran adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Jika seorang karyawan memiliki motivasi yang tinggi, maka ia akan melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan penuh semangat, bergairah, dan tulus untuk mencapai prestasi kerja yang baik.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap Anton Soebardi selaku Manajer SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Pusat, bahwa masih banyak karyawan yang memiliki motivasi rendah. Hal tersebut dapat diindikasikan oleh banyak hal, seperti halnya masih banyak karyawan yang

kurang mengerti cara menggunakan komputer sehingga banyak karyawan yang belum maksimal dalam menggunakan komputer, kerjasama antar karyawan juga tampak belum optimal, keluhan-keluhan para karyawan mengenai beban kerja yang tinggi, kurangnya tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan, serta fasilitas yang kurang memadai. Hal tersebut dapat membuat karyawan merasa tidak nyaman dan motivasi karyawan untuk bekerja jadi menurun dan dampaknya akan mengakibatkan tingginya tingkat kemangkiran (*absenteeism*).

Faktor kedua yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman, nyaman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat bekerja secara optimal. Lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap tingkat kemangkiran karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerja untuk melakukan aktivitas kerjanya sehingga waktu kerja yang digunakan akan efektif dan optimis tingkat kemangkiran pun akan menurun. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Berdasarkan pengamatan peneliti yang dilakukan saat observasi, bahwa lingkungan fisik tempat karyawan bekerja kurang nyaman, beberapa ruang kerja terlalu sempit, hiruk pikuk pelanggan yang berdatangan setiap hari kerja

karyawan, dan juga terdapat beberapa bangunan dan ruangan yang belum dipugar.

Kemudian faktor ketiga yaitu fungsi pengawasan organisasi. Salah satu fungsi pokok yang penting dalam penerapan manajemen perusahaan yaitu fungsi pengawasan perusahaan meliputi kebijakan dan prosedur yang digunakan oleh perusahaan untuk mendorong kehadiran karyawan di tempat kerja. Pengawasan ini dilaksanakan untuk menjaga agar peraturan kerja yang telah dibuat oleh perusahaan dapat ditaati dan dilaksanakan oleh seluruh karyawan. Pengawasan yang dilakukan meliputi seluruh kegiatan pada setiap unit perusahaan, termasuk terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan oleh karyawan. Semakin ketat pengawasan yang dilaksanakan maka akan mengurangi tingkat kemangkiran karyawan.

Fakta yang telah diungkapkan Bapak Anton Soebardi, bahwa masih banyak terdapat penyalahgunaan fungsi pengawasan yang dilakukan sehingga karyawan tidak lagi terkendali dan mulai melanggar peraturan-peraturan yang telah dibuat oleh perusahaan. Penyalahgunaan ini seperti kurang tegas dalam menertibkan karyawan saat mereka melanggar peraturan tersebut (memberikan hukuman dan insentif negatif). Hal ini tidak akan mendukung kondisi kerja di mana karyawan berada di luar tekanan yang akhirnya tingkat kemangkiran karyawan pun semakin meningkat.

Faktor keempat yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan positif, negatif atau perasaan senang dan tidak senang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja pun berpengaruh terhadap tingkat kemangkiran karyawan. Kepuasan kerja tersebut dapat berupa kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi dan rekan kerja. Kepuasan kerja seorang sebenarnya bersifat individu. Kepuasan seseorang dapat dilihat dari cara mereka bekerja. Seorang karyawan yang merasa puas atas pekerjaannya, maka ia akan melaksanakan kewajibannya dengan baik dan sebaliknya seorang karyawan yang merasa tidak puas, maka ia tidak akan melaksanakan kewajibannya dengan baik.

Namun dari hasil wawancara terhadap beberapa karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Pusat, bahwa pihak perusahaan belum dapat memberikan kepuasan secara menyeluruh terhadap para karyawannya. Misalnya gaji yang tidak sesuai dengan pekerjaannya, promosi atau kenaikan jabatan yang sulit. Selain itu, kurang sesuainya antara minat pekerjaan dengan posisi jabatan yang dijalani saat ini merupakan salah satu penyebab ketidakpuasan yang dialami karyawan. Hal tersebut membuat para karyawan malas bekerja bahkan berdampak pada meningkatnya tingkat kemangkiran yang tidak diharapkan perusahaan.

Selanjutnya faktor kelima yaitu komitmen organisasi. Perusahaan melakukan perekrutan dan seleksi karyawannya dengan persepsi bahwa karyawan tersebut akan berkomitmen kepada perusahaan, dengan melaksanakan tugasnya demi mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Komitmen organisasi yang tinggi mencerminkan rendahnya tingkat kemangkiran (*absenteeism*) karyawan, hal ini dikarenakan karyawan yang

berkomitmen tinggi terhadap organisasi selalu berusaha untuk tetap memberikan yang terbaik dari potensinya bagi perusahaan, sebab haknya sudah pasti terpenuhi. Komitmen yang tinggi tercipta dari rasa puas dan kebutuhan yang sudah terpenuhi dari karyawan.

Menurut Anton Soebardi saat dilakukan wawancara, bahwa fakta yang terjadi menunjukkan banyaknya karyawan memiliki komitmen organisasi yang rendah, kurang mendahulukan kepentingan perusahaan, tidak profesional, dan sering lalai dalam mengerjakan tugasnya. Rendahnya komitmen organisasi biasanya muncul saat karyawan merasa dirinya sudah tidak cocok lagi dengan tempat kerjanya atau memiliki pertimbangan lain yang harus didahulukan di luar organisasi sehingga muncul keinginan untuk berbuat mangkir. Hal ini menggambarkan rendahnya komitmen organisasi dapat berdampak pada tingginya tingkat kemangkiran (*absenteeism*).

Berikutnya faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kemangkiran adalah kejenuhan kerja (*burnout*). Kejenuhan kerja (*burnout*) merupakan reaksi terhadap psikologis yang terdiri dari kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian prestasi diri yang dialami oleh individu yang bekerja untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Kejenuhan kerja (*Burnout*) membawa dampak yang cukup berpengaruh pada perilaku individu di perusahaan. Karena itu perusahaan harus mengawasi kondisi kesehatan mental dan kejiwaan karyawan demi menjaga agar karyawan terhindar dari bahaya *burnout* yang semakin parah. Kesehatan merupakan modal utama seseorang dalam melakukan pekerjaan. Jika kondisi jasmani dan rohani dalam

keadaan sehat maka karyawan akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan hasilnya pun akan maksimal.

Dalam pengamatan peneliti, bahwa karyawan yang berada di garis depan (yang memberikan pelayanan secara tatap muka dan intensif) memiliki gejala *burnout* seperti sinis terhadap pelanggan yang menginginkan pelayanan terbaik karyawan *front liner*. Hal ini jelas membawa kerugian kepada perusahaan, karena dapat berpengaruh pada citra kualitas pelayanan yang diasumsikan masyarakat luas. Untuk itu, perusahaan perlu memperhatikan kondisi kesehatan fisik dan mental karyawannya. Jika dibiarkan terus-menerus kondisi seperti ini, maka akan berakibat meningkatnya kejenuhan kerja (*burnout*) dan berdampak pula pada meningkatnya tingkat kemangkiran (*absenteeism*) yang dilakukan karyawan tersebut.

Dalam dinamika dunia bisnis yang penuh dengan persaingan, permasalahan yang sering dihadapi organisasi dan menjadi sorotan dari berbagai pihak, salah satu diantaranya adalah tingginya tingkat kemangkiran (*absenteeism*) karyawan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Tingginya tingkat kemangkiran karyawan ini juga terjadi di PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Pusat sebagai salah satu bagian dari BUMN, hal ini didasarkan atas data absensi bulan Maret-April 2012 yang peneliti peroleh dari pihak perusahaan, menunjukkan bahwa tingkat kemangkiran (*absenteeism*) karyawan yang tinggi dengan rata-rata sebesar 38 jam kerja yang hilang (data lengkapnya dapat dilihat pada lampiran 4).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang mempengaruhi tingkat kemangkiran (*absenteeism*), yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi kerja yang rendah.
2. Lingkungan kerja yang kurang kondusif.
3. Pengawasan yang kurang ketat.
4. Kepuasan kerja yang tidak dimiliki karyawan.
5. Komitmen organisasi yang masih rendah.
6. Kejenuhan kerja (*Burnout*) yang meningkat akan menyebabkan tingginya tingkat kemangkiran (*Absenteeism*) pada karyawan.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan dari beberapa masalah yang telah diidentifikasi di atas, ternyata banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kemangkiran (*absenteeism*). Maka peneliti membatasi masalah yang diteliti hanya pada masalah “hubungan antara kejenuhan kerja (*burnout*) dengan tingkat kemangkiran (*absenteeism*) pada karyawan”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: “Apakah terdapat hubungan antara kejenuhan kerja (*burnout*) dengan tingkat kemangkiran (*absenteeism*) pada karyawan?”.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat secara teoritis dan praktis:

1. Secara Teoretis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi kajian yang lebih komprehensif dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang kejenuhan kerja (*burnout*) dan tingkat kemangkiran (*absenteeism*).

2. Secara Praktis

Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Pusat atau bagi pihak lain, khususnya sebagai bahan informasi dan referensi untuk mengurangi tingkat kemangkiran (*absenteeism*) pada karyawan dengan mengurangi tingkat kejenuhan kerja (*burnout*) dalam mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.

Bagi peneliti, penelitian ini berfungsi untuk menambah dan meningkatkan cakrawala berpikir agar dapat mengaplikasikan teori yang dimiliki untuk mencoba menganalisis fakta, gejala, dan fenomena yang terjadi secara ilmiah dan objektif sehingga dapat ditarik kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan.