



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebagai salah satu industri yang menawarkan kebutuhan dasar manusia, industri properti juga dipandang sebagai salah satu kebutuhan utama manusia dan instrumen investasi. Lebih dari itu, sektor properti merupakan salah satu sektor yang mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar dan memiliki efek berantai (*multiplier effect*) serta hubungan keterkaitan yang cukup besar terhadap sektor-sektor ekonomi lainnya. Dan oleh sebab itu, sektor properti dinilai memiliki peran penting dalam pembangunan perekonomian nasional oleh Bank Indonesia. Sehingga dukungan pemerintah terus diberikan lewat kebijakan dari instansi terkait untuk industri properti yang semakin sehat dan kuat (Hartanto, 2017).

Imbas dari sinergi antara pemerintah dan pelaku bisnis properti telah dirasakan. Diungkapkan oleh Ignatius Untung, *Country General Manager* Rumah123, saat ini adalah kebangkitan industri properti dari masa perlambatan. Mulai dari peningkatan jumlah proyek, nilai transaksi meningkat hingga 42,5% di kuartal pertama 2017, meningkatnya harga rata-rata properti yang ditransaksikan, hingga optimisme pengembang untuk mematok target penjualan 15-50% lebih tinggi dari tahun sebelumnya. Langkah-langkah para pengembang

nasional tersebut menjadi sinyal kebangitan dari bisnis properti Indonesia. (Alexander, 2017).

Sebagai salah satu pengembang nasional kelas menengah, BSA Land terus melakukan ekspansi dan penambahan jumlah proyek. Sejak didirikan pada tahun 2008, proyek *commercial* dan *residential* BSA Land telah tersebar di Makassar, Balikpapan, Manado, dan Tangerang. Untuk dapat berkembang sebagai perusahaan properti nasional yang mengedepankan kualitas, terpercaya, dan terdepan, diperlukan sumber daya manusia yang tepat di dalam perusahaan. Karena itu, kehadiran *Human Resource Department* menjadi salah satu kunci BSA Land untuk mencapai tujuannya.

Menurut Dessler dalam buku *Human Resource Management* (2015), manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta menjamin hubungan, kesehatan, kenyamanan, dan keadilan seluruh karyawan. Dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia akan menghindari memperkerjakan orang yang salah, *turnover* yang tinggi, waktu yang terbuang untuk proses rekrutmen, tuntutan pidana mengenai tindakan diskriminasi, ketidakadilan dan K3, hingga kurangnya efektivitas organisasi. Selanjutnya dijelaskan, *Talent Management* adalah proses yang berorientasi pada tujuan dan terintegrasi dari perencanaan, merekrut, mengembangkan, mengelola dan memberikan kompensasi karyawan.

Menjaga stabilitas lingkungan kerja menjadi salah satu kunci penting dalam strategi *talent management*. Penelitian mengenai retensi *talented staff* menjabarkan dalam empat tema, yaitu *job attitudes*, *personal employee dimensions*, *work-life balance*, dan *organisational strategies to assist employee retention*.

Job attitudes dijelaskan sebagai kombinasi dari demografis, *human capital*, atribut psikologis dan karakteristik perusahaan, menjadi *variance* signifikan dalam mendorong *turnover* pada level manager. Tema *personal employee dimensions* menjabarkan bahwa karyawan yang berada di bawah tekanan (contoh: *job burnout*, *emotional exhaustion*, *workload*, dan *cynicism*) menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap *turnover* dan kurangnya retensi staff. Sementara tema *work-life balance* menuturkan variabel-variabel seperti *exhausting work*, stres, dan *work-family conflict* dapat menciptakan *presenteeism*, yaitu keadaan dimana timbul kebingungan akan kebutuhan bekerja dalam waktu yang lebih lama, atau setidaknya, terlihat bekerja pada waktu yang sangat panjang. Dan terakhir, dalam tema *organisational strategies to assist employee retention* terdapat temuan dari penelitian sebelumnya yang menjelaskan strategi dalam menurunkan *turnover* karyawan. Mulai dari *training*, *recruitment*, menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, hingga *equal opportunities* dalam *gender issues* dengan karyawan perempuan (Deery, 2008).

Karatepe (2013) menjelaskan *work overload* sebagai besarnya tuntutan peran-pekerjaan yang dirasakan, dan perasaan dimana terlalu banyak hal hal yang perlu dilakukan dan tidak cukupnya waktu untuk melakukan semua hal tersebut (Karatepe, 2013).

Emotional exhaustion diasosiasikan sebagai penipisan energi dan sumber emosional yang disebabkan oleh meningkatnya stres pekerjaan (Boles, Dean, Ricks, Short dan Wang, 2010)

Job Embeddedness dijabarkan dalam 3 dimensi, yaitu: *links*, *fit*, dan *sacrifice*. *Links* dijelaskan sebagai hubungan formal dan informal antara seseorang dan institusi atau orang lain. *Fit* mengacu pada kesesuaian yang dirasakan atau keuntungan psikologis dengan organisasi dan dengan lingkungannya. Terakhir, *sacrifice* adalah pengorbanan material atau keuntungan psikologis yang mungkin hilang bila meninggalkan pekerjaan (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, dan Erez, 2001).

Peneliti melakukan *in-depth interview* dengan beberapa orang dari seluruh departemen di BSA Land, dan berikut beberapa kutipan hasil pembicaraan peneliti dengan karyawan BSA Land. Ibu Maria Tyas selaku *Supervisor Legal* menceritakan bagaimana sulitnya *form* Permintaan Tenaga Kerja (PTK) untuk disetujui oleh atasannya maupun oleh pihak Direksi, walaupun beliau telah berulang kali mengeluhkan kurangnya anggota Departemen Legal menyebabkan pekerjaan menumpuk dan seringkali harus lembur, agar dapat menyelesaikan pekerjaan Legal BSA Land seluruh proyek se-Indonesia.

Ibu Ayu yang merupakan salah seorang *staff legal*, beliau menuturkan bahwa beban kerja yang dimiliki terasa berat dan menimbulkan stres. Sedikitnya jumlah karyawan pada Divisi *Legal* membuat seluruh staff yang ada di dalamnya mengerjakan seluruh aspek legalitas perusahaan. Yang dimana hal tersebut menurut Ibu Ayu, tidak terjadi di perusahaan lain.

Selama peneliti mengamati perusahaan, ditemukan adanya kejadian histeris atau *panic attack* oleh seorang staf bagian keuangan. Dan setelah diajak bicara baik-baik, barulah karyawan tersebut menuturkan bahwa dirinya merasa kelelahan yang luar biasa akibat pekerjaannya yang tak kunjung usai, walaupun telah lembur dan bekerja lebih lama dari jam kerja biasanya. Namun peneliti tidak berhasil melakukan *interview* dengan karyawan tersebut, dikarenakan karyawan tersebut *resign* tidak lama setelah kejadian. Ibu Hera, yang merupakan *Manager Finance Accounting* menuturkan beratnya beban dalam mengatasi keuangan seluruh proyek yang ada di BSA Land, walaupun pada awal masuknya hanya diberikan tanggung jawab untuk mengatur keuangan satu proyek, yaitu *Sentraland Paradise*.

Ketika mengamati Departemen Teknik, peneliti menemukan banyak sekali keluhan mengenai beban kerja dan kurangnya staff. Dari sekian banyak cerita yang peneliti dengarkan terdapat beberapa yang menarik, yang pertama dari Bapak Margono. Bapak Margono merupakan *Manager Teknik* bagian pengelola pasar segar, beliau menuturkan sulitnya mengisi kekosongan *staff* untuk bagian *Tenant Relation* yang masa kerjanya hanya beberapa bulan.

Salah satu hal yang menyebabkan *Staff Tenant Relation* tidak tahan bekerja di BSA Land adalah karena kurangnya *Staff Tenant Relation*, namun pasar segar buka selama 7 hari dalam seminggu, sehingga *Staff Tenant Relation* yang ada sulit untuk mendapat hari libur ataupun off. Lalu peneliti bertemu dengan Bapak Andy Rexly, *Manager Customer Relation Estate Management*. Beliau mengeluhkan beratnya beban kerja yang harus ditanggung *Customer Relation (CR)* di masing-masing proyek *Estate* BSA Land, sehingga beliau sendiri seringkali ikut turun tangan membantu *CR* saat lembur. Lalu ada Bapak Sakiban, *Supervisor Landscape Estate Management* untuk proyek *Serpong Lagoon, Sentraland Paradise, Sentraland Boulevard* dan *The River*. Seluruh pertamanan dan ruang terbuka hijau dari seluruh proyek yang memiliki besaran sekitar 150 hektar, menjadi tanggung jawab Bapak Sakiban setiap hari. Mulai dari pengawasan konsep, bentuk, tata letak hingga kebersihan harus dicek setiap harinya. Namun untuk mengawasi *landscape* seluruh proyek tersebut, Bapak Sakiban hanya memiliki satu orang *Staff Landscape*. Sehingga mereka jarang mendapatkan hari libur, serta sering bekerja melewati jam kerja yang seharusnya, demi memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka.

Lalu dari Departemen *Marketing*, peneliti mewawancarai *Supervisor Sales Marketing*, Ibu Natalia Dewi dan Bapak Sulyadi. Mereka merasa sangat kesulitan dalam mempertahankan jumlah anggota *Sales Executive Serpong Lagoon*, yang jumlahnya tidak banyak, dan sering *resign* karena mengeluhkan kurangnya hari libur, namun target penjualan harus tetap dipenuhi.

Belum lagi mengatasi *Sales Executive* yang mengalami demotivasi atau kelelahan, sehingga apa yang dikerjakannya tidak maksimal. Selanjutnya dari bagian Administrasi *Sales*, Ibu Fathia dan Ibu Ranty, yang merasakan sulitnya mengatur administrasi penjualan dari seluruh proyek BSA Land se-Indonesia, sementara untuk mengurus seluruh administrasi penjualan hanya ada 3 orang.

Selanjutnya, berdasarkan data yang peneliti temukan, terdapat jumlah keterlambatan yang cukup tinggi, yaitu dengan rata-rata jumlah hari keterlambatan adalah kira-kira 30 hari kerja dari kira-kira 240 hari kerja efektif dalam setahun. Namun, lama kerja rata-rata karyawan BSA Land berada di rentang 2-5 tahun, dan berstatus karyawan tetap.

Dan *in-depth interview* selanjutnya dilakukan dengan Bapak Ikhsani, yang merupakan *Manager Personnel and Admin General Affair* di BSA Land, peneliti menemukan bahwa BSA Land belum memberikan perhatian yang cukup dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). Walaupun permintaan karyawan akan program pengembangan dan pembelajaran sudah dilakukan. Sementara dari Ibu Amelia Safitri selaku *Supervisor Recruitment, Training and OD*, dijelaskan bagaimana sulitnya mencari pengganti karyawan yang *resign*, dikarenakan kebanyakan kandidat memilih mundur setelah mengetahui tuntutan kerja dari BSA Land.

Munculnya beberapa masalah seperti yang telah dijelaskan di atas, yaitu beban kerja yang dirasa berlebih, kelelahan secara emosional, *job burnout*, hingga keinginan untuk meninggalkan perusahaan, dapat menurunkan performa perusahaan secara keseluruhan. *Work overload* yang dirasakan oleh karyawan akan membatasi *effort* serta kinerjanya. Pada tahap *emotional exhaustion*, seperti tingkat keterlambatan yang cukup tinggi, dapat menjadi indikasi bahwa karyawan merasa kelelahan dan stres terhadap pekerjaannya, serta terdapat ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dimiliki. Dan *emotional exhaustion* karyawan tersebut dapat berpengaruh negatif terhadap *job embeddedness*, yang dimana akan mengarahkan karyawan pada keinginan atau keputusan untuk meninggalkan perusahaan. Sehingga dapat meningkatkan angka *turnover* perusahaan serta *cost* yang dikeluarkan perusahaan untuk proses *recruitment*. Melihat adanya pengaruh antara *work overload*, *emotional exhaustion* dan *job embeddedness*, maka peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Pengaruh Work Overload Terhadap Emotional Exhaustion Serta Implikasinya Pada Job Embeddedness: Telaah pada Karyawan BSA Land.**”

1.2 Rumusan Masalah

Terkait latar belakang yang sudah peneliti uraikan di atas, maka pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *work overload* berpengaruh positif terhadap *emotional exhaustion* pada karyawan di BSA Land?

2. Apakah *emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap *job embeddedness* pada karyawan di BSA Land?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah:

1. Menganalisa pengaruh *work overload* terhadap *emotional exhaustion* pada karyawan di BSA Land.
2. Menganalisa pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *job embeddedness* pada karyawan di BSA Land.

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan hasil yang bermanfaat sejalan dengan tujuan penulisan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan di bidang sumber daya manusia khususnya dalam pengembangan SDM agar dapat meningkatkan kinerja yang berujung pada keuntungan kompetitif bagi organisasi/perusahaan.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi peneliti sendiri, di samping sebagai bahan penyusunan tugas akhir juga bermanfaat dalam memperdalam pengetahuan mengenai pengembangan SDM.

b. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini semoga bisa menjadi salah satu referensi bagi peneliti lain yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

c. Bagi perusahaan, dapat mengambil manfaat dari penelitian ini dan menjadi masukan dalam membangun program pengembangan SDM selanjutnya.

d. Bagi kalangan akademis Universitas Multimedia Nusantara, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan juga sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut.

1.5 Batasan Masalah

1. Sampel karyawan yang diambil adalah karyawan BSA Land, dari Departemen *Legal, Finance Accounting, Teknik dan Marketing* yang telah bekerja selama lebih dari satu tahun. Sebagai perusahaan berkembang dari sisi penjualan, proyek maupun organisasi, karyawan dari departemen dan masa kerja tersebut memiliki tuntutan yang semakin banyak dan berat. Tuntutan tersebut tidak dibarengi dengan penambahan karyawan, sehingga *work overload* karyawan sulit dihindari.

2. Penelitian ini berfokus pada *work overload* yang dirasakan karyawan dan pengaruhnya terhadap *emotional exhaustion*. Dan pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *job embeddedness* karyawan BSA Land. Fokus penelitian tersebut berdasarkan hasil pengamatan peneliti di BSA Land.

1.5 Sistematika Penelitian

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II Landasan Teori

Bab ini berisi landasan teori yang terkait dengan penelitian, penelitian terdahulu, hipotesis, dan kerangka penelitian.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini berisi profil perusahaan yang menjadi objek penelitian yaitu BSA Land, metodologi penelitian, ruang lingkup penelitian, cara pengukuran, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV Analisis dan Pembahasan

Bab ini berisi analisis dan pembahasan dari hasil penelitian.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian dan saran untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.