

Bab 1 Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Burnout telah menjadi permasalahan psikologis dan organisasi yang perlu untuk diperhatikan dalam dunia kerja modern. Fenomena ini tidak hanya menurunkan performa individu tetapi juga berdampak pada produktivitas instansi secara keseluruhan. World Health Organization (2019) mengklasifikasikan *burnout* sebagai sindrom akibat stres kronis di tempat kerja yang belum berhasil diatasi. Dengan meningkatnya tekanan kerja akibat target yang tinggi, ketidakpastian ekonomi, dan tuntutan untuk dapat melakukan banyak tugas dalam waktu yang bersamaan, pekerja di berbagai sektor termasuk perusahaan yang bergerak di bidang penjualan dan servis sepeda motor seperti di PT. Markoni Mandiri Karawang, pekerjanya akan sangat rentan mengalami *burnout*.

Maslach dan Leiter (2017) mengemukakan *burnout* sebagai suatu kondisi dari sebuah reaksi emosional yang dialami oleh individu yang bekerja dibidang kemanusiaan (*human service*). Menurut Ratnasari (2023) *burnout* merupakan kondisi psikologis individu ditandai dengan perasaan kehilangan energi fisik dan psikologis yang terjadi akibat individu mengalami perasaan stres dalam waktu yang cukup lama. Biasanya individu yang mengalami *burnout* akan merasakan kelelahan fisik, psikologis, dan emosional secara berkelanjutan. *Burnout* ini bersifat psikobiologis, stres psikologis ini akan berubah menjadi reaksi fisik, seperti tidak dapat berkonsentrasi, menyebabkan ketahanan dalam tubuh menjadi lemah dan karena *burnout* ini memiliki sifat yang akan bertambah seiring waktu, oleh karena itu permasalahan *burnout* ini tidak dengan mudah untuk diselesaikan.

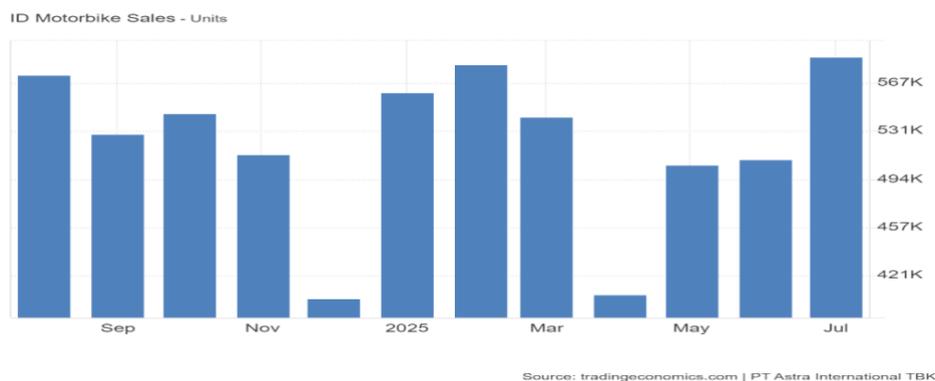
Maslach dan Leiter (2000) mengemukakan 3 aspek dalam diri seseorang yang dapat memengaruhi dirinya terkena *burnout*, yaitu: *Emotional exhaustion*, *depersonalization*, dan *reduce personal accomplishment*. *Emotional exhaustion* atau kelelahan adalah sebuah kondisi seseorang merasakan kelelahan karena pekerjaan. *Depersonalization* atau depersonalisasi merupakan sebuah kondisi seseorang bersikap sinis dan cenderung mengabaikan pekerjaannya. *Reduce personal accomplishment* atau persepsi negatif terhadap diri sendiri adalah merupakan kondisi perasaan seseorang kurang merasa puas terhadap aktualisasi diri sehingga mengakibatkan kurangnya perasaan bangga terhadap pencapaian dan kompetensi diri dalam pekerjaan.

Gambar 1. 1 Grafik Jumlah Klaim Jaminan Kehilangan Pekerjaan 2025



Berdasarkan data yang diperoleh dari Hasan (2025) melalui *tempo.co* dan divisualisasikan oleh *perupadata*, dinamika ketenagakerjaan di Indonesia menunjukkan kecenderungan yang mengkhawatirkan, khususnya dalam hal stabilitas kerja. Gelombang pemutusan hubungan kerja (PHK) terus meningkat sebagai respon perusahaan terhadap ketidakpastian ekonomi pascapandemi dan perubahan sistem industri. Data terbaru dari BPJS Ketenagakerjaan menunjukkan bahwa pada tahun 2025 diprediksi akan ada sekitar 280.000 orang menjadi korban PHK, hal ini merupakan peningkatan yang signifikan dari hanya 844 klaim JKP pada 2022 menjadi 52.850 klaim hanya dalam empat bulan pertama tahun 2025.

Gambar 1. 2 Data Penjualan Sepeda Motor di Indonesia



Seiringan dengan hal tersebut, berdasarkan data Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI) yang ditulis oleh Yonatan (2025) melalui *goodstats.id* menunjukkan penjualan motor domestik sempat melesu pada April 2025, kemudian melonjak 24% pada Mei 2025 dengan total 505.350 unit. Perubahan jumlah penjualan yang signifikan ini akan memberikan tekanan kepada perusahaan dalam bentuk sebuah tuntutan untuk tetap menjaga target penjualan meski pasar tidak stabil. Penjualan sepeda motor di Indonesia turun 2,0% year-on-year menjadi 587.048 unit pada Juli 2025, hal tersebut mengikuti penurunan penjualan pada bulan Juni penurunan 0,3% pada bulan Juni. Ini menandai penurunan bulanan ketiga berturut-turut, karena daya beli yang lemah pada masyarakat akibat disebabkan oleh PHK di beberapa perusahaan. Sementara itu, penjualan sepeda motor menyusut 2,1% dalam tujuh bulan pertama 2025 dibandingkan dengan periode yang sama pada 2024. Perusahaan juga menghadapi tantangan lain seperti ketatnya persaingan antar perusahaan yang berada didalam bidang yang sama, kemajuan dalam digital marketing, hingga pelayanan setelah penjualan. Fenomena ini tidak hanya menunjukkan ketidakstabilan ekonomi, namun disisi lain juga merupakan sebuah penyebab keresahan psikologis di kalangan pekerja. Tekanan kerja yang dialami para pekerja ini akan mengakibatkan perasaan *burnout* yang ditandai oleh kelelahan emosional, perasaan sinisme terhadap pekerjaan, dan penurunan perasaan bangga terhadap pencapaian pribadi. Dalam jangka panjang, *burnout* tidak hanya mengganggu kesehatan psikologis, tetapi juga merugikan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Burnout merupakan sebuah sindrom kelelahan sebagai akibat dari stresor ditempat kerja, di mana individu yang mengalami *burnout* ini memiliki perasaan negatif dan kurang bersemangat dalam melakukan pekerjaan (World Health Organization, 2019). Melati (2023) memberitakan sebuah data yang didapat melalui halaman berita online *CNBC* pertanggal 16 Maret 2023 terdapat sebanyak 10.243 pekerja *fulltime* yang telah dilakukan survei di enam

negara diantaranya adalah negara Inggris, Amerika Serikat, Jepang, Australia, Jerman dan Perancis, diperoleh hasil survei sebanyak lebih dari 40% pekerja disana mereka mengatakan mereka merasakan *burnout*, yang didefinisikan oleh WHO sebagai perasaan jauh dari pekerjaan, perasaan habis energi dan munculnya sikap negatif. Pekerja yang mampu menyesuaikan dimana mereka bekerja cenderung lebih terhubung dengan rekan kerjanya yang lain.

Berdasarkan hasil survei di Indonesia yang datanya didapatkan dari *sleepjunkie.com* (2019), kota Jakarta di Indonesia mendapatkan peringkat 6 dari 10 peringkat negara yang mengalami *burnout*. Hal ini berdasarkan data yang didapatkan dengan menggunakan faktor yang mengukur tingkat stres pekerja, diantaranya adalah jumlah pekerja yang mengalami stres, gangguan produktivitas yang dialami pekerja, kurangnya motivasi yang dimiliki pekerja, jam kerja, waktu liburan yang didapatkan pekerja, waktu tidur yang cukup, kesehatan mental pekerja, dan waktu tempuh perjalanan menuju ke tempat kerja (Christy, 2020).

Berdasarkan fenomena dan hasil survei di atas tentu diperlukan adanya suatu aspek dari individu pekerja yang dapat mengatasi atau mengontrol diri agar kondisi fisiologis dan psikologis seseorang menjadi lebih stabil dan tidak menyimpang. Dalam psikologi, hal ini *hardiness* dalam diri pada seorang pekerja akan sangat membantu untuk mengatasi permasalahan dalam kondisi tersebut. Menurut Alifah dan Nurwardani (2020) memberikan pengertian *hardiness* sebagai karakteristik dalam diri individu yang berperan sebagai *defense mechanism* untuk mengendalikan kejadian tidak menyenangkan serta memaknainya sebagai hal yang positif. *Hardiness* ini merupakan kemampuan dalam diri individu dengan menggunakan sudut pandangnya, yaitu mengubah stresor yang negatif menjadi *challenge* yang bersifat positif. Oleh karena itu individu yang memiliki *hardiness* ini akan memandang suatu permasalahan yang menjadi tekanan bukanlah suatu hal yang harus dihindari melainkan dijadikan sebagai sebuah *challenge* yang membuat individu termotivasi dalam menyelesaikan permasalahan tersebut (Maddi, 2016).

Menurut Kobasa dkk. (1982) menyebutkan bahwa aspek-aspek yang ada dalam dalam *hardiness* yaitu, *commitment*, *control* dan *challenge*. *Commitment* atau komitmen merupakan sebuah kecenderungan yang dimiliki individu untuk mengikutsertakan dirinya menjadi bagian dari segala kegiatan dalam kehidupannya serta memiliki ketertarikan terhadap lingkungan sekitarnya. *Control* atau pengendalian diri merupakan sebuah kecenderungan yang dimiliki individu untuk lebih percaya diri sekaligus dapat melakukan tindakan dengan pandangan bahwa

seorang individu dapat memengaruhi peristiwa dalam kehidupannya. *Challenge* atau tantangan merupakan sebuah kecenderungan yang dimiliki oleh individu dalam perspektifnya terhadap perubahan yang terjadi dimaknai sebagai sebuah kesempatan yang dimiliki individu untuk dapat mengembangkan diri.

PT. Markoni Mandiri Karawang yang beralamat di Jln. Raya Cikalongsari, Kecamatan Jatisari, Kabupaten Karawang adalah sebuah perusahaan perdagangan dan jasa yang bergerak di bidang otomotif. PT. Markoni Mandiri Karawang merupakan perusahaan yang menjalankan bisnis penjualan Sepeda Motor Honda secara resmi, dan sudah menjadi bagian dalam Astra Honda Authorized Service Station (AHASS). Hal ini membuat PT. Markoni Mandiri Karawang menjadi salah satu dealer motor Honda populer khususnya daerah Karawang. Alasan mengapa penelitian ini dilakukan di PT. Markoni Mandiri Karawang, karena pekerja yang berstatus sebagai karyawan dalam perusahaan tersebut termasuk ke dalam salah satu perusahaan yang mengalami berbagai permasalahan dalam dunia kerja modern.

Untuk melihat gambaran fenomena peneliti melakukan studi pendahuluan menggunakan metode wawancara yang dilakukan dengan Bapak Nuramin Fadli, SH selaku *Person In Charge* (PIC) di PT. Markoni Mandiri Karawang, terdapat 32 pekerja yang aktif bekerja di perusahaan, jam kerja yang diberlakukan di perusahaan ini adalah 9 jam dengan 6 hari dalam seminggu. Beban kerja yang diberikan perusahaan kepada setiap pekerja adalah target penjualan sepeda motor, *spare part*, dan aksesoris sepeda motor.

Gambar 1. 3 *Data Penjualan Month To Date Markoni Mandiri Karawang*



Berdasarkan data penjualan yang diberikan perusahaan selama 7 bulan terakhir pada tahun 2025, pada bulan Januari, Maret, Mei, Juni dan Juli perusahaan berhasil meraih target penjualan yang diberikan oleh pihak perusahaan, sedangkan pada bulan Februari dan Maret penjualan tidak mencapai target yang diberikan oleh perusahaan. Konsekuensi yang diberikan

kepada perusahaan apabila tidak mencapai target penjualan adalah dikurangnya pendistribusian sepeda motor, hal ini tentunya akan mengurangi unit stok menjadi berkurang. Dampak yang diakibatkan apabila stok unit dikurangi adalah penurunan grafik penjualan secara signifikan.

Disisi lain dampaknya untuk pekerja menggunakan sistem penentuan target penjualan ditetapkan setiap bulan melalui *letter of commitment* (LOC) yang disesuaikan dengan performa penjualan sebelumnya serta masa kerja sales. Sales yang sudah berpengalaman akan mendapat target lebih tinggi, sedangkan sales baru diberikan target awal sekitar 11 unit motor per bulan. Target tersebut bersifat dinamis, karena menyesuaikan kondisi pasar. Namun, ketika target tidak tercapai, hal itu berdampak pada pendapatan gaji khususnya bagi bagian sales dan mekanik yang penghasilannya sangat tergantung pada pencapaian target. Jika penjualan berada di bawah standar minimal (11 unit), karyawan hanya akan memperoleh uang makan dan insentif, tanpa bonus kinerja mereka dalam perusahaan. Selain faktor PHK penurunan penjualan sendiri juga dipengaruhi oleh faktor musiman akibat adanya pengeluaran biaya pendidikan serta kondisi ekonomi petani yang belum memasuki masa panen. Kondisi ini membuat pencapaian target penjualan tidak selalu tercapai secara konsisten.

Untuk mendorong karyawan untuk dapat bekerja keras dalam memenuhi target penjualan, perusahaan memberikan reward berupa voucher belanja kepada sales dengan pencapaian tertinggi pada periode tertentu. Namun demikian, tekanan psikologis tetap muncul karena status finansial karyawan sangat dipengaruhi oleh hasil kerja bulanan. Hal ini berpotensi memunculkan stres berkepanjangan jika pencapaian target tidak stabil. Lebih lanjut, untuk menjadi sales yang kompeten, karyawan dituntut memiliki keahlian komunikasi interpersonal serta kemampuan dalam memanfaatkan media sosial untuk menarik minat konsumen. Sales juga dituntut bekerja fleksibel tanpa batasan waktu yang ketat. Meskipun jam kerja formal dimulai pagi hari, sales sering kali harus tetap bekerja di luar jam kantor, seperti melakukan kunjungan konsumen atau mengurus aplikasi pembiayaan. Hal ini menunjukkan adanya beban kerja yang tinggi dan cenderung mengaburkan batas antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi.

Dalam usaha Bapak Nuramin selaku PIC di PT. Markoni Mandiri Karawang, untuk mencapai semua target yang diberikan perusahaan adalah dengan memberikan pelatihan dan arahan kepada seluruh pekerja untuk menjalin hubungan yang lebih dekat antara pekerja dengan konsumen, diantaranya adalah dengan cara melakukan berbagai promosi di setiap *event* sosial

(Membuat stand pameran), serta melakukan digital marketing melalui sosial media, iklan radio, koran, dan selebaran. Menurut yang disampaikan oleh Bapak Nuramin, untuk memotivasi setiap pekerja agar memiliki kinerja yang baik dengan tujuan mencapai target penjualan setiap bulannya pekerja akan diberikan hadiah bonus dalam bentuk uang atau paket kebutuhan sehari-hari. Hal ini membuat para pekerja lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaannya secara maksimal. Dalam upaya menjaga hubungan sosial antar pekerja dan integritas pekerja, Bapak Nuramin selalu mengajak pekerjanya melakukan wisata religi disetiap pagi sebelum membuka dealer motor, dan rutinitas setiap tahunnya akan dilaksanakan *family gathering* yang bertujuan untuk meningkatkan hubungan emosional dan kekeluargaan pada setiap pekerja.

Gold dan Roth (2013) mengemukakan penyebab dari *burnout* adalah karena adanya rasa ketidaksesuaian antara *effort* atau usaha mereka dalam mengerjakan tugas dengan hasil yang didapatkan dari pekerjaannya. Dampak dari perasaan ketidaksesuaian tersebut akan menimbulkan perasaan lelah secara fisik dan psikologis, seperti kehilangan motivasi dan rasa simpati terhadap pekerja lain dan cenderung mengalihkan kesalahan yang telah dilakukan kepada pekerja lain yang mana disebabkan karena ketidakmampuan mereka sendiri. Dalam permasalahan ini individu akan merasakan kelelahan baik secara fisik, psikologis dan emosional ditempat kerja.

Maddi (2016) menyebutkan bahwa individu yang di dalam dirinya memiliki *hardiness* yang tinggi akan memiliki struktur pola sikap yang baik sehingga individu tersebut akan tahan terhadap stresor, dan juga individu yang memiliki *hardiness* ini akan memiliki perasaan senang dalam bekerja karena dapat menikmati dan memaknai hal baru dari pekerjaan yang dilakukan, serta tidak terlalu sulit untuk membuat keputusan. Hal itu dikarenakan individu yang memiliki *hardiness* ini memiliki pandangan terhadap kehidupannya sebagai suatu *progress* yang harus dimanfaatkan sebaik mungkin dan individu yang memiliki *hardiness* ini akan sangat bersemangat dalam mencapai tujuannya, hal ini dikarenakan perubahan dan pengalaman negatif yang dialaminya akan dianggap sebagai sebagai sebuah tantangan yang bermanfaat untuk perkembangan kehidupannya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh McCranie (dalam Sastia & Rustika, 2021) mendapatkan kesimpulan bahwa individu yang memiliki *hardiness* rendah cenderung untuk mengalami kondisi *burnout*. Pendapat tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sastia dan Rustika (2021) yang memberikan pernyataan bahwa *hardiness* berperan dalam menurunkan tingkat *burnout* yang dialami pekerja. Dari kedua hasil penelitian yang disebutkan

dapat diperoleh kesimpulan bahwa semakin kuat *hardiness* yang ada dalam diri seorang pekerja maka akan semakin rendah tingkat perasaan *burnout* yang dialami oleh pekerja.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, *hardiness* diasumsikan mampu untuk mengurangi tingkat *burnout* terhadap individu yang bekerja, namun disisi lain terdapat faktor lain yaitu keseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi atau dikenal dalam konteks kerja dengan istilah *work life balance*, dimana menurut peneliti *work life balance* memiliki pengaruh yang cukup penting dalam memediasi *hardiness* dalam mengatasi kondisi *burnout* pada seorang pekerja.

Menurut Dessler (2020) pekerja yang mengalami *burnout* sering merasakan ketidakseimbangan yang terjadi terhadap kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan adanya fokus yang berlebihan terhadap tujuan ketika bekerja yang menyebabkan semua energi yang ada dalam diri individu tersebut hanya digunakan ketika ingin mencapai tujuannya. Maslichah dan Hidayat (2017) memberikan pengertian *work life balance* sebagai sebuah harmoni dalam kehidupan kerja individu dengan kehidupan pribadinya, di mana individu tersebut mampu melaksanakan tugas-tugas dan kewajiban pekerjaan tanpa mengganggu kehidupan pribadinya.

Individu yang memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadinya akan mampu untuk meminimalisir terjadinya kondisi *burnout* pada dirinya. Ataupun sebaliknya, apabila individu tidak dapat menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadinya maka akan sangat mungkin jika individu tersebut mengalami kondisi *burnout*. Pemaparan yang tadi disebutkan memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Junaidin dan Ikham (2019) yang memperoleh hasil yaitu *work life balance* berkorelasi secara negatif terhadap *burnout*. Hal ini memiliki pengertian bahwa semakin tinggi tingkat *work life balance* yang dimiliki pekerja maka tingkat *burnout* yang dialami pekerja akan semakin rendah.

Dalam hubungannya antara variabel *work life balance* dengan *hardiness*, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kreitner dan Kinicki (2010) memberikan pengertian *hardiness* sebagai sebuah karakteristik kepribadian yang mampu menetralkan stresor, dikarenakan ketika seseorang memiliki *hardiness* maka individu tersebut akan mampu mengubah sudut pandangannya akan adanya tekanan sebagai sebuah hal positif. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aini & Ratnaningsih (2020) yang menyatakan bahwa dengan dimilikinya

hardiness dalam diri individu akan meminimalisir stresor atau tekanan seperti *work-family conflict*, sehingga individu akan berada di kondisi yang seimbang antara kehidupan kerja dengan kehidupan keluarganya (*Work Life Balance*). Vyas dan Shrivastava (2017) memberikan pengertian *work life balance* sebagai keselarasan antara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan pada seorang pekerja. *Work life balance* adalah sebuah kondisi harmoni yang dialami pekerja diakibatkan adanya peran dari dua tuntutan, yaitu tuntutan pekerjaan dan tuntutan kehidupan pribadi individu (Lockwood, 2003).

Oleh karena itu peneliti menambahkan *work life balance* sebagai variabel mediasi. Secara terpisah *hardiness* dan *work life balance* ini diprediksi memiliki pengaruh dalam mengurangi tingkat *Burnout* pada seorang pekerja, namun dalam penelitian ini peneliti ingin melihat apakah *work life balance* memediasi *hardiness* dalam mengurangi tingkat kondisi *Burnout* pekerja di PT. Markoni Mandiri Karawang. Penelitian ini bermaksud untuk melihat *hardiness* dengan dimediasi oleh *work life balance* ini tingkat persentase *burnout*nya akan semakin rendah atau bahkan semakin tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini adalah untuk melihat variabel *work life balance* dapat memediasi *hardiness* dalam menghadapi *burnout* pekerja di PT. Markoni Mandiri Karawang.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *hardiness* berpengaruh terhadap kondisi *burnout* yang dialami pekerja di PT. Markoni Mandiri Karawang?
2. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kondisi *burnout* yang dialami pekerja di PT. Markoni Mandiri Karawang?
3. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *hardiness* yang dimiliki pekerja di PT. Markoni Mandiri Karawang?
4. Apakah *work life balance* memediasi *hardiness* terhadap kondisi *burnout* yang dimiliki pekerja di PT. Markoni Mandiri Karawang?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *hardiness* terhadap kondisi *burnout* pekerja di PT. Markoni Mandiri Karawang.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kondisi *burnout* pekerja di PT. Markoni Mandiri Karawang.
3. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap *hardiness* yang dimiliki pekerja di PT. Markoni Mandiri Karawang.
4. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* sebagai variabel mediasi terhadap pengaruh *hardiness* pada kondisi *burnout* di PT. Markoni Mandiri Karawang.

Kegunaan Penelitian

Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam menambah kajian ilmu psikologi dibidang Psikologi Industri serta Organisasi (PIO), Psikologi Manajemen Sumber Daya Manusia, Psikologi Sosial dan Psikologi Positif, mengenai *hardiness*, *work life balance* dan *burnout*.

Kegunaan Praktis

1. Bagi perusahaan atau instansi khususnya PT. Markoni Mandiri Karawang, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi dan saran untuk perusahaan dalam memecahkan permasalahan pada bidang Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan *hardiness*, *work life balance*, dan *burnout* menjadi sebuah bahan kajian pada masa yang akan datang agar dapat mempertahankan pekerja yang berkualitas.
2. Bagi pekerja, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang *work life balance* dan *hardiness* dalam upaya untuk mengatasi kondisi *burnout* agar tugas dan kewajibannya sebagai pekerja dapat diselesaikan dengan baik.
3. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi dan wawasan tentang *work life balance*, *hardiness*, dan *burnout* pada pekerja.