

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberadaan karyawan di dalam organisasi memiliki andil yang besar dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Karyawan dalam hal ini merujuk pada sekelompok orang yang menjalankan aktivitasnya agar tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Foeh & Suryani, 2019). Mengingat keberadaannya sangat menentukan pencapaian suatu perusahaan, maka organisasi perlu memberikan perhatian khusus pada kualitas karyawan sebagai sumber daya manusia dalam perusahaan (Foeh & Suryani, 2018).

Upaya organisasi dalam memperhatikan kualitas sumber daya manusia di dalam organisasi adalah melalui manajemen sumber daya manusia. Menurut Bukhari (2005), manajemen sumber daya manusia meliputi rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh manajer untuk menarik dan mempertahankan karyawan guna memastikan bahwa mereka berpartisipasi memberikan yang terbaik untuk kesempurnaan tujuan organisasi.

Karyawan di dalam organisasi tentunya harus dilihat sebagai individu dengan kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi, bukan mesin yang bekerja untuk organisasi. Jika kita mengacu pada konsep sumber daya manusia oleh Tosi dan Carroll pekerjaan dan organisasi akan lebih efektif jika dirancang sedemikian rupa sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka yang lebih tinggi melalui pekerjaan itu sendiri. Kebutuhan menjadi sangat penting dalam hal ini, karena seringkali kebutuhan ini menjadi

motif dalam menggerakkan atau memotivasi seseorang untuk bertindak (Kossen,1986).

Kebutuhan manusia sangat beragam, misalnya manusia tidak bisa hidup tanpa pangan, minum, tidur, udara untuk dihirup, karena ini merupakan kebutuhan dasar utama manusia (Kossen, 1986). Selain kebutuhan dasar, manusia juga memiliki berbagai keperluan sekunder, yakni keperluan sosial dan psikologis yang juga berperan dalam menggerakkan atau memotivasi seseorang dalam bertindak (Kossen, 1986).

Merujuk pada pendapat Kossen (1986) sebelumnya, maka kebutuhan psikologis manusia menjadi hal yang penting untuk diperhatikan saat ini. Dalam menjalankan kegiatan sehari-hari, stres merupakan aspek yang tidak terhindarkan dari aktivitas harian kita, terutama dalam lingkungan organisasi. Menurut Barker (2000), stres tidak selalu memiliki dampak yang buruk. Bagi sebagian orang, stres bisa memiliki dampak yang positif. Misalnya, ketika seseorang merasa mampu menghadapi tekanan, stres dapat memicu aliran adrenalin yang memberikan dorongan energi yang dapat meningkatkan motivasi dan performa dalam situasi tertentu. Namun, Barker (2000) juga menambahkan bahwa stres yang berkepanjangan akan sangat merugikan. Misalnya sikap yang ditimbulkan dari stres yaitu pemarah, kasar, jengkel akan sangat mempengaruhi relasi dengan orang lain. Ini artinya, bagaimana menyikapi kondisi stres dalam lingkungan pekerjaan adalah salah satu tantangan bagi karyawan dalam menjalankan tanggung jawab mereka di lingkungan organisasi (Amankwah, 2023).

Menurut World Health Organization, kelelahan kerja atau *burnout* adalah kondisi kelelahan berat sebagai akibat dari stres kerja yang berlangsung lama. International Classification of Diseases (ICD-11) menjelaskan bahwa *burnout* merupakan efek dari tekanan kerja jangka panjang yang menyebabkan rasa lelah secara ekstrem, kurang motivasi, dan seringkali perasaan tidak berhasil dalam pekerjaan. Sijabat dan Hermawati (2021) menyatakan bahwa terjadinya *burnout* disebabkan oleh stres kerja dan beban kerja. Pada akhirnya, *burnout* yang dialami oleh karyawan dalam suatu organisasi dapat mengakibatkan peningkatan frekuensi ketidakhadiran kerja, berhenti dari pekerjaan atau *turnover* karyawan, yang secara langsung berpengaruh terhadap efektivitas serta efisiensi kerja dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Barker (2000) bahwa dampak dari *burnout* adalah tingginya absensi, kecenderungan karyawan untuk menyendiri, hingga menurunnya kreativitas karyawan yang bisa mengakibatkan kerugian bagi organisasi.

Dampak-dampak buruk dari *burnout* yang ditemukan pada penelitian sebelumnya secara langsung menggambarkan mengenai bagaimana pentingnya pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Pada konteks penelitian ini, dampak buruk tersebut sudah seharusnya dipertimbangkan oleh perusahaan atau organisasi dalam menyusun program-program dan kebijakan yang didasari oleh pertimbangan mengenai kebutuhan dan kemampuan manusia dalam menjalankan tugasnya di dalam organisasi.

Belakangan ini, sektor perbankan mengalami perubahan yang sangat cepat. Perubahan tersebut mulai dari kebijakan akibat globalisasi, persaingan, pengurangan jumlah karyawan, hingga penggunaan teknologi (Nguyen & LeBlanc,

2021). Perubahan ini berdampak pada tuntutan terhadap karyawan agar dapat memenuhi pencapaian organisasi yang optimal. Beban kerja ini seringkali berpengaruh dengan kecemasan dan kekhawatiran apakah seseorang mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang diperlukan dengan rasa frustrasi, karena memiliki begitu banyak tugas yang harus dilakukan, oleh karena itu karyawan terpaksa mengabaikan beberapa aspek dari pekerjaan dan kehidupan mereka (Grobelna, 2021).

Sektor perbankan dalam menjalankan bisnisnya, tentunya memerlukan keseimbangan antara profitabilitas dan kepuasan pelanggan. Untuk mencapai tujuan ini, karyawan garis depan atau *frontliner* sebagai pihak pertama yang berinteraksi langsung dengan nasabah tentunya memegang peran penting dalam memberikan kesan pertama yang positif mengenai bank. *Frontliner* merupakan unit kerja yang ada pada bank yakni dengan jabatan *Customer Service* dan *Teller*. Tugas utama karyawan dengan posisi *frontliner* adalah memastikan bahwa informasi yang diberikan kepada nasabah mampu dipahami dan menjawab kebutuhan nasabah maupun calon nasabah. Melihat hal ini, penting bagi organisasi untuk memahami persepsi dan sikap karyawan yang berada pada garis depan agar dapat mencapai tujuan manajemen yang diinginkan (Kaur, 2015).

Sebagai bisnis yang beroperasi pada bidang jasa, tentunya kegiatan di dalam pekerjaan sangat rentan dengan tekanan stres interpersonal yang besar, yang pada akhirnya mengakibatkan pengurasan energi jangka panjang di antara karyawannya. Kegagalan untuk mengendalikan beban ini secara efisien pada akhirnya akan menyebabkan *burnout* (Jasperse & Dungey, 2014).

Kelelahan kerja atau *Burnout* bisa dilihat dari tiga dimensi utama yakni kelelahan secara emosional, depersonalisasi, dan rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri (Jasperse & Dungey, 2014). Kelelahan Emosional ini merujuk pada kelelahan yang mendalam akibat tekanan emosional di tempat kerja. Orang yang mengalami kelelahan secara emosional seringkali merasa tidak memiliki kemampuan untuk menghadapi tuntutan emosional pekerjaan. Selanjutnya, depersonalisasi adalah sikap negatif atau menjauh secara emosional terhadap pekerjaan dan orang lain. Dalam konteks *burnout*, depersonalisasi bisa diartikan sebagai sikap apatis atau dingin terhadap pekerjaan dan rekan kerja, yang biasanya ditandai dengan sikap sinis dan acuh tak acuh. Rendahnya penghargaan terhadap diri merujuk pada perasaan tidak mampu mencapai tujuan dalam pekerjaan mereka (Jasperse & Dungey, 2014).

Kelelahan emosional sebagai salah satu dimensi utama *burnout*, dapat menimbulkan berbagai dampak negatif. Ini termasuk semangat kerja yang rendah, risiko depresi, meningkatnya ketidakhadiran, serta penggantian karyawan yang lebih sering. Selain itu, kelelahan emosional juga dapat menyebabkan penurunan kualitas layanan, kepuasan kerja yang lebih rendah, dan berkurangnya komitmen terhadap organisasi (Park & Kim, 2021). Dalam mengelola stres, sumber daya personal yang baik sangat berperan dalam membekali para profesional untuk menangani tuntutan pekerjaan mereka dengan baik dan melindungi kesejahteraan mereka (Virga, dkk., 2020).

Goleman (2000) mengatakan bahwa emosi negatif yang intens cenderung mengalihkan seluruh perhatian kita pada emosi tersebut, sehingga menghambat

upaya untuk fokus pada hal-hal lain.. Ini artinya, emosi negatif yang dimiliki oleh seseorang dapat mengganggu seseorang untuk fokus karena perhatian yang tertuju pada emosi negatif itu sendiri.

Komponen kelelahan menurut Maslach dan Leiter (2017) dalam kelelahan emosional adalah dimensi utama dari tingkat beban dan tekanan karyawan dalam fenomena *burnout*. Oleh karena itu, pada situasi ini diperlukan keterampilan untuk mengelola emosi dalam lingkungan kerja. Brackett dan Katulak (2006) membuktikan bahwa kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kecerdasan emosional dapat dianggap sebagai cara yang berguna untuk meningkatkan ketahanan terhadap stres. Kecerdasan emosional merupakan keterampilan dalam mengelola emosi dalam aktivitas kita sehari-hari. Goleman dalam Rero (2011) menjelaskan bahwa kecerdasan emosi merupakan kemampuan untuk mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain, memotivasi diri sendiri, serta mengelola emosi dengan baik, baik secara pribadi maupun dalam interaksi dengan orang lain.. Karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang baik akan mampu bekerja dengan maksimal bahkan saat masa krisis sekalipun (Al Maalouf dkk., 2023).

Sebagai upaya mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia di tempat kerja, modal psikologis juga menjadi salah satu pendekatan perilaku organisasi positif (Putri & Kistyanto, 2019). Modal psikologis adalah kondisi psikologis positif pada karyawan ditandai dengan sifat efikasi diri, optimisme, harapan, dan ketahanan. Ketika karyawan memiliki tingkat modal psikologis yang tinggi, mereka cenderung memiliki efikasi diri yang kuat, optimisme, harapan, dan resiliensi yang tinggi (Anindita & Etikariena, 2020). Ini artinya, karyawan merasa

mampu mengatasi tantangan, optimis tentang masa depan, memiliki harapan untuk mencapai tujuan, dan mampu pulih dari kegagalan atau situasi sulit.

Selain kemampuan mengelola emosi dan perasaan positif dalam diri, sumber daya manusia dalam perusahaan yang merasa didukung oleh organisasi, cenderung merasa lebih dihargai dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat berupa pengakuan terhadap kontribusi karyawan, mendukung mereka dalam menghadapi tantangan, dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan optimal. Hal ini sama seperti pada penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa tingkat dukungan organisasi yang tinggi mampu meningkatkan komitmen dan kinerja organisasi serta mengurangi stres dan niat untuk berpindah (Cho & Song, 2017). Dukungan organisasi yang lebih rendah terbukti merupakan prediktor utama dari *burnout* (Anomneze dkk., 2016). Ini artinya, dukungan organisasi dapat mencegah efek merugikan dari emosi negatif dan menjadi penyangga stres serta ketidakpuasan kerja. Hal ini penting karena karyawan dalam konteks budaya kolektivistik cenderung menganggap dukungan organisasi sebagai dukungan yang sangat berharga (Hur dkk., 2015). Sebagai sumber daya organisasi, dukungan organisasi berperan signifikan dalam mengurangi stres kerja dan *burnout* (Olson dkk., 2019).

Kota Kupang, sebagai pusat administrasi, ekonomi, dan pendidikan di Provinsi Nusa Tenggara Timur, berperan dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) di wilayah tersebut. Sebagai kota yang terus mengalami pertumbuhan jumlah penduduk dan tingkat kepadatan yang signifikan, Kota Kupang menjadi pusat kegiatan yang intensif dalam konteks profesional dan sosial. Migrasi

penduduk dari daerah sekitarnya ke Kota Kupang mencerminkan dorongan untuk memperbaiki kualitas hidup dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh ibu kota provinsi Nusa Tenggara Timur ini, baik dari segi pendidikan maupun pekerjaan.

Dalam beberapa tahun terakhir, Kota Kupang telah menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam angka partisipasi tenaga kerja, terutama dalam sektor keuangan. Data menunjukkan jumlah penduduk dengan jenis pekerjaan pada sektor Keuangan di tahun 2020 adalah 9.224 jiwa. Selanjutnya, meningkat menjadi 13.146 jiwa pada tahun 2021, hingga mencapai 21.405 jiwa pada tahun 2022. Pertumbuhan jumlah penduduk beserta jenis pekerjaan digambarkan seperti dalam Tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1. 1 Jumlah Penduduk dan Jenis Lapangan Kerja

Jumlah Lapangan Kerja	Tahun		
	2020 (Jiwa)	2021 (Jiwa)	2022 (Jiwa)
Pertanian, Kehutanan, Perkebunan, Perikanan	11.180	10.917	9.271
Pertambangan dan Penggalian	396	130	62
Industri Pengolahan	13.725	13.268	15.094
Listrik, gas dan air	4.530	4.432	2.863
Konstruksi	15.039	15.879	14.056
Perdagangan besar dan eceran, Rumah Makan	65.693	64.164	60.778
Angkutan, Pergudangan, Komunikasi	21.302	18.478	19.426
Keuangan, Asuransi, Usaha Persewaan dan Bangunan, Tanah, dan Jasa Perusahaan	9.224	13.146	21.405
Jasa Kemasyarakatan, Sosial, dan perorangan	57.597	60.209	62.272
Jumlah	198.686	200.623	205.227

Sumber : [BPS Kota Kupang](#).

Data pada Tabel 1.1 menunjukkan peningkatan jumlah tenaga kerja secara keseluruhan, yang mencerminkan pertumbuhan dan perkembangan dalam sektor keuangan salah satunya sektor perbankan. Terdapat berbagai jenis bank yang beroperasi, termasuk bank pemerintah, bank swasta, dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Bank-bank pemerintah yang beroperasi di Kota Kupang mencakup Bank Mandiri, yang memiliki tiga kantor umum dan satu kantor khusus Mandiri Taspen, BTN dengan satu kantor, BRI dengan total 14 kantor, BNI dengan lima kantor cabang, serta Bank Nusa Tenggara Timur yang memiliki 11 kantor cabang. Di sisi lain, bank-bank swasta yang hadir di Kupang juga cukup beragam. Beberapa di antaranya adalah Sinarmas, Bank Mega, Bank Mas, Panin, BTPN, BCA, Danamon, Maybank, CIMB Niaga, Artagrata, Muamalat, Bank Syariah Indonesia, Jtrust, Capital, dan Nobu, masing-masing dengan satu hingga dua kantor cabang.

Selain bank pemerintah dan bank swasta, Kota Kupang juga memiliki beberapa BPR atau Bank Perkreditan Rakyat, yaitu Bank Central Pitoby, Bank TLM, Bank Christa Jaya, BPR Tanaoba Lais Manekat, BPR Timor Raya Makmur, Modern Express, Nusantara Abadi, Sari Dinar Kencana, dan Nam, yang masing-masing memiliki satu kantor cabang. Keberadaan berbagai bank ini menunjukkan betapa pentingnya sektor perbankan dalam mendukung aktivitas ekonomi dan kesejahteraan masyarakat di Kota Kupang.

Pandangan F.W. Taylor tentang kemanusiaan menyatakan bahwa, seperti halnya mesin yang dirancang dengan baik untuk beroperasi secara efisien, manusia juga akan mencapai efisiensi optimal ketika dikelola dan dipandu dengan tepat. Untuk dapat mengelola manusia di dalam organisasi dengan baik, maka para manajer

dalam organisasi harus mampu memahami kebutuhan-kebutuhan manusia di dalam organisasi, karena hal ini mempengaruhi sikap dan perilaku (Kossen, 1986). Pendapat lain juga menyebutkan bahwa sumber daya manusia pada perusahaan dapat membantu dalam mengoptimalkan kompetisi perusahaan yang akhirnya berdampak terhadap tercapainya tujuan kerja perusahaan tersebut (Dami, dkk., 2022).

Penelitian yang mengukur pengaruh emosi dalam bidang sumber daya manusia telah dilakukan Lartey dkk. (2021). Hasil penemuan tersebut menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kelelahan emosional, akan tetapi kecerdasan emosional tidak mempengaruhi kelelahan emosional. Ini berarti bahwa dalam konteks penelitian tersebut, dukungan organisasi berpengaruh negatif terhadap kelelahan emosional. Namun, kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap tingkat kelelahan emosional karyawan. Hal ini bisa diinterpretasikan bahwa faktor-faktor lain di luar kecerdasan emosional, seperti lingkungan kerja, sistem dukungan organisasi, dan faktor-faktor sosial, diduga memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap tingkat kelelahan emosional karyawan.

Selanjutnya, Lee dkk. (2022) menunjukkan bahwa meskipun seseorang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, stres kerja dapat menurunkan tingkat kecerdasan emosional tersebut. Stres yang tinggi berpotensi mengurangi kemampuan individu untuk mengelola dan memahami emosinya, yang pada akhirnya dapat memperburuk kelelahan emosional (*burnout*).

Temuan Yin dkk. (2018) menjelaskan bahwa modal psikologis berperan positif dalam regulasi emosi seseorang. Namun, paradoksnya terletak pada fakta bahwa karyawan dengan modal psikologis yang tinggi dan keterampilan emosional yang baik seringkali terpaksa menunjukkan emosi palsu di tempat kerja, emosi yang dipalsukan ini khirnya dapat meningkatkan kelelahan emosional.

Berangkat dari penelitian sebelumnya yang menyoroti peran kecerdasan emosional, modal psikologis, dan dukungan organisasi, dalam upaya menekan tingkat kelelahan emosional, penulis belum menemukan penelitian yang mengeksplorasi faktor-faktor ini dalam dinamika lingkungan kerja Kota Kupang. Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya perbedaan kontekstual yang dapat memengaruhi efektivitas faktor-faktor psikologis dalam mengelola tekanan dan stres di tempat kerja. Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian yang memfokuskan pada pengaruh kecerdasan emosional, modal psikologis, dan persepsi dukungan organisasi terhadap kelelahan emosional di lingkungan kerja pada lingkungan kota kupang, Nusa Tenggara Timur.

Dengan mempertimbangkan temuan dari penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, modal psikologis, dan dukungan organisasi memiliki korelasi dengan kondisi emosional karyawan di tempat kerja, maka pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan baru bagi pengembangan sumber daya manusia khususnya di kota Kupang. Selain itu, dengan memahami bagaimana kecerdasan emosional, modal psikologis dan dukungan organisasi mempengaruhi tingkat kelelahan emosional, maka organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kesejahteraan

psikologis karyawan yang berdampak pada meningkatkannya produktivitas secara keseluruhan.

1.2 Masalah Penelitian

1. Bagaimana gambaran tentang tingkat kecerdasan emosional, modal psikologis, dukungan organisasi, dan kelelahan emosional yang dialami oleh *frontliner* bank yang ada di Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur?
2. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kelelahan emosional pada *frontliner* bank yang ada di Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur?
3. Apakah modal psikologis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kelelahan emosional pada *frontliner* bank yang ada di Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur?
4. Apakah dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kelelahan emosional pada *frontliner* bank yang ada di Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur?
5. Apakah kecerdasan emosional, modal psikologis dan dukungan organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kelelahan emosional pada *frontliner* bank yang ada di Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran deskriptif mengenai tingkat kecerdasan emosional, modal psikologis, dukungan

organisasi, dan kelelahan emosional yang dialami oleh *frontliner* bank di Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur.

2. Untuk mengetahui apakah kecerdasan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kelelahan emosional karyawan *frontliner* pada sektor perbankan di Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur.
3. Untuk mengetahui apakah modal psikologis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kelelahan emosional karyawan *frontliner* pada sektor perbankan di Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur.
4. Untuk mengetahui apakah dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kelelahan emosional karyawan *frontliner* pada sektor perbankan di Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur.
5. Untuk melihat apakah kecerdasan emosional, modal psikologis, dan dukungan organisasi berpengaruh simultan terhadap tingkat kelelahan emosional karyawan *frontliner* di sektor perbankan di Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Kontribusi teoritis dapat digunakan sebagai masukan dan pengembangan bagi organisasi khususnya pada bidang sumber daya manusia.
2. Hasil penelitian ini dapat menambah bahan referensi kepustakaan bagi peneliti lainnya yang ingin membahas mengenai tema yang relevan dengan tulisan ini.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh pemangku kepentingan dalam organisasi untuk lebih memperhatikan kesejahteraan psikologis bagi karyawan di dalam organisasi.
2. Temuan ini juga relevan dan dapat diterapkan pada *frontliner* atau bidang pelayanan jasa lainnya, seperti perhotelan dan layanan kesehatan, maupun bidang lainnya yang relevan. Dengan menerapkan strategi yang berfokus pada pengelolaan kecerdasan emosional, pengembangan modal psikologis, dan peningkatan dukungan organisasi, perusahaan di berbagai sektor jasa dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif, meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan, dan memberikan manfaat jangka panjang bagi keberlanjutan bisnis.