

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Hubungan karyawan dengan lingkungan kerja serta organisasi tempatnya bekerja menjadi permasalahan utama yang dapat memicu terjadinya *job burnout*. Menurut Maslach, Schaufeli, dan Leiter (2001) *burnout* merupakan sebuah perpanjangan respon kearah emosional yang kronis dan pemicu stres interpersonal di dalam pekerjaan, dan dijelaskan melalui tiga dimensi yaitu kelelahan (*exhaustion*), penolakan (*cynicism*), dan ketidak efektifan (*inefficacy*). *Job burnout* menjadi salah satu permasalahan yang pelik bagi sebuah perusahaan karena *burnout* sendiri menurut Shaufeli, Bakker, dan Rhenen (2009) memiliki dampak negatif yang dapat merusak tidak hanya individual, namun juga organisasi. *Burnout* juga dapat menyebabkan *absenteeism* pada karyawan, berkurangnya performansi kerja, dan menurunkan *citizenship behavior*, tingginya tingkat *turnover*, dan rendahnya kepuasan kerja, menurunkan moral, menurunnya produktifitas dan efisiensi.

*Burnout* sendiri dapat terjadi bila karyawan kurang bisa menggunakan *copping stress* mereka dalam menghadapi tekanan pekerjaan yang hampir selalu menuntut energi, waktu, dan sumber daya. Selain itu, pekerjaan yang telah mereka selesaikan harus dapat mereka pertanggungjawabkan hasilnya baik kepada atasan maupun rekan kerja, hal ini sejalan dengan penelitian

yang telah dilakukan oleh Lee dan Ok (2012) menemukan bahwa tingginya level dari kelelahan emosional diindikasikan oleh pekerjaan yang penuh tekanan yang dapat membuat individu merasa pesimis (*depersonalization*), hal ini dapat mengarahkan pada penurunan keinginan individu untuk berprestasi (*personal accomplishment*). Berdasarkan proses yang terjadi tersebut, hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Ok (2012) menemukan bahwa interaksi yang menekan atau penuh stres mungkin dapat mengarahkan pada *depersonalization*, meskipun mereka ini bukanlah merupakan bagian dari kelelahan psikologis, karyawan dapat menjadi kehilangan perhatian mereka dengan konsumen dan memperlakukan para konsumen ini secara sembarangan dan tidak berperasaan ketika mereka mengalami stres saat bekerja.

Permasalahan *job burnout* yang terjadi tentunya memberikan dampak negatif baik bagi individu maupun perusahaan. Menurut Schultz dan Schultz (1994), pada karyawan yang mengalami *burnout* mereka akan cenderung kurang energik dan kurang tertarik untuk meningkatkan kinerja mereka ke arah yang lebih baik. Mereka akan mengalami kelelahan secara emosional, apatis, depresi, mudah tersinggung, dan bosan. Cenderung untuk menemukan kesalahan pada segala aspek lingkungan kerja mereka, termasuk rekan kerja, dan bereaksi negatif terhadap usulan orang lain.

Menurut Maslach, Schaufeli, dan Leiter (2001) *burnout* disebabkan oleh dua faktor yaitu faktor situasional dan faktor individual. Bagian dalam faktor situasional terdapat karakteristik pekerjaan, karakteristik jabatan, dan

karakteristik organisasi, sedangkan yang termasuk ke dalam faktor individual adalah karakteristik demografik, karakteristik kepribadian, dan sikap kerja. Pernyataan lain yang sejalan dengan pendapat tersebut menyebutkan bahwa sikap terhadap karakteristik pekerjaan secara positif dapat menumbuhkan semangat kerja dan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal, akan berbeda hasilnya jika karyawan memiliki pandangan negatif terhadap karakteristik pekerjaannya, mereka akan cenderung menurunkan performa dalam bekerja, yang dengan kata lain hal ini mengindikasikan karyawan telah mengalami *job burnout* (Gibson, Ivancevish, dan Donnelly, 2006).

Pemilihan agen asuransi dalam penelitian ini didasarkan pada pendapat bahwa *burnout* sangat rentan terjadi pada karyawan yang pekerjaannya berhubungan dengan orang lain dan orang-orang profesional, seperti contohnya guru, dokter, perawat, serta *sales* agen (Vladut dan Kallay, 2010, dalam Yener dan Coskun, 2013). Agen asuransi yang menjadi subjek dalam penelitian kali ini berasal dari perusahaan asuransi AXA. Dalam konteks agen asuransi *burnout* disebut sebagai *dropout* agen. Dimana yang dimaksud dengan *dropout* agen ini menurut salah satu staf administrasi *sales office* AXA merujuk pada agen yang tidak menunjukkan progres saat melakukan penjualan asuransi selama tiga bulan, tidak memberikan laporan secara berkala kepada perusahaan, dan pada akhirnya mengundurkan diri dari perusahaan atau bahkan perusahaan melakukan terminasi kepada agen tersebut, karena agen tersebut tidak bertanggungjawab pada nasabah baik yang akan membayarkan premi maupun mengajukan klaim asuransi. Hal ini

sesuai dengan wawancara singkat penulis dengan salah satu kepala administrasi *sales office* AXA, sebagai berikut:

*“Kalau di sini dropout biasanya dilihat dari kinerja agen itu, selama tiga bulan kalau dia tidak dapat nasabah berarti kita anggap dia tidak produktif, pertama akan diberi teguran namun selanjutnya bisa saja perusahaan mengajukan terminasi ke agen itu. Sama, kalau agen itu tidak bertanggung jawab kepada nasabahnya, contohnya kalau nasabah mau ngerjain klaim atau bayar premi, dia tidak bisa dihubungi, ya kalau gini kasihan nasabahnya, selain itu hampir seluruh agen disini pernah merasakan yang namanya bosan, mereka anggap pekerjaan ini monoton, yang setiap hari hanya berusaha cari nasabah”* (wawancara singkat dengan staf administrasi *sales office* AXA tanggal 20 April 2013)

Menurut hasil wawancara singkat diatas, dapat diketahui bahwa agen asuransi AXA sempat mengalami kecenderungan untuk *burnout*. Data yang dapat ditampilkan untuk agen asuransi AXA cabang Imam Bonjol yang *non-aktif* adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Jumlah Agen *non-aktif sales office* AXA cabang Imam Bonjol, Surabaya**

Jenis Kelamin	Jumlah agen
Laki-laki	18
Perempuan	22
<b>Total</b>	<b>39</b>

(Sumber: data bagian administrasi *sales office* AXA cabang Imam Bonjol, Surabaya)

Penulis juga menyertakan data jumlah agen asuransi yang bekerja di AXA Financial cabang Imam Bonjol ini untuk membandingkan data jumlah keseluruhan agen yang bekerja secara aktif dengan agen yang *non-aktif*.

**Tabel 1.2 Jumlah Agen *sales office* AXA cabang Imam Bonjol, Surabaya**

Jenis kelamin	Jumlah Agen
Laki-laki	39
Perempuan	48
<b>Total</b>	<b>87</b>

(Sumber: data bagian administrasi *sales office* AXA cabang Imam Bonjol, Surabaya)

Adanya persaingan ketat yang terjadi diantara perusahaan-perusahaan besar di Indonesia yang banyak melibatkan perusahaan baik yang bergerak dibidang perdagangan maupun jasa, hal ini membuat banyak perusahaan asuransi yang juga mengambil peranan penting dalam persaingan ini. Perusahaan jasa asuransi berusaha menawarkan tidak hanya asuransi jiwa namun juga asuransi yang berhubungan dengan investasi dan umum kepada para nasabahnya. Seiring dengan perkembangan zaman dan teknologi, perusahaan asuransi pun juga mengikuti perkembangan tersebut yang tentunya mendorong beberapa perusahaan asuransi menawarkan bermacam-macam produk asuransi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut tentunya juga dilakukan oleh perusahaan asuransi AXA Financial Indonesia yang juga menawarkan jenis asuransi rencana pendidikan (*Education Plan*), asuransi dana pensiun (*Golden Years Plan*), asuransi kesehatan dan perlindungan (*Maestro Guard*), serta asuransi investasi (*Maestro Plus*).

Produk-produk asuransi ini tentunya memiliki keunggulan masing-masing, dalam setiap keunggulannya tentunya tidak akan lepas dari kinerja

para karyawan. Karyawan marketing yang biasa disebut sebagai agen berhubungan langsung dengan nasabah. Agen inilah yang mengambil peranan besar dan penting dalam menarik dan memuaskan kebutuhan nasabah. Disinilah pekerjaan utama agen asuransi untuk melayani nasabah. Tanggung jawab yang dipegang oleh agen asuransi ini cukuplah berat dan cukup mengikat, dimana sebagai agen asuransi yang harus mampu menghubungkan nasabah dengan perusahaan asuransi tempat mereka bekerja. Disinilah *burnout* rentan sekali terjadi, karena agen harus berhubungan langsung dengan nasabah setiap harinya dengan segala permasalahan nasabah yang mungkin saja terjadi. Keadaan ini sesuai dengan pendapat Maslach dan Leiter (2001) dimana ketika mereka (karyawan) menghadapi konsumen secara tatap muka, itu dapat memungkinkan mereka mengalami *burnout* dalam pekerjaan mereka.

Menjadi agen asuransi AXA di sini juga tentunya memiliki tugas dan tanggung jawab, namun memang tidak tertulis secara jelas dalam aturan perusahaan. Deskripsi pekerjaan agen asuransi AXA bisa dilihat dalam wawancara singkat penulis dengan salah satu agen asuransi AXA berikut

*“Financial Advisor (FA) yah atau bilang aja agen asuransi nantinya akan ditempatkan di sales office AXA yang ada beberapa wilayah di Surabaya ini, tugasnya FA ini menjual atau menawarkan produk asuransi kepada para calon nasabah. Ketika nasabah datang ke kantor atau bahkan juga bisa FA ajak janji di luar kantor, nah ini tugasnya FA nawarin produk-produk asuransi sesuai kebutuhan calon nasabah. Selain menjual produk FA juga bertugas melayani klaim dan komplain nasabah. FA ini kerja berdasarkan target, kalau target tidak tercapai, ya gajinya dipotong 20%. Kalau ke atasan atau Sales Manager (SM) FA ini punya kewajiban supaya timnya ini dapat mencapai target setiap bulannya. FA juga wajib report setiap hari mulai pagi, siang, dan sore hari. Report disini maksudnya berupa komitmen dan laporan*

*kegiatan FA ketika bertugas selama satu hari” (wawancara singkat dengan salah satu agen asuransi AXA tanggal 20 April 2015).*

Dari wawancara singkat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa menjalani profesi sebagai agen asuransi bukanlah pekerjaan yang mudah, yang selama ini banyak dianggap oleh masyarakat luas sebagai profesi yang fleksibel dalam menentukan jam kerja dan tidak terikat aturan perusahaan yang menetapkan delapan jam kerja dikantor. Meskipun begitu menantang dan sulitnya profesi sebagai agen asuransi, hal ini tidak mengurangi minat masyarakat untuk menjalani profesi ini. Hal ini terbukti dari data yang diberikan oleh Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI), yang menyatakan adanya pertumbuhan jumlah tenaga pemasar asuransi jiwa berlisensi pada tahun 2012. Tercatat jumlah pemasar mencapai 303.115 orang pada 2012 atau naik 19,12 persen dari tahun 2011. Pada akhir tahun 2013, jumlah agen asuransi jiwa di Indonesia mencapai 356.731 agen. Periode yang sama pada tahun sebelumnya yaitu pada tahun 2012 jumlah agen asuransi hanya 313.115 agen. Dari data ini bisa dilihat bila peningkatan jumlah agen asuransi setiap tahunnya rata-rata sebesar sepuluh persen (Hendrisman, AAJI targetkan jumlah agen asuransi tembus satu juta orang, 2015). Menarik minat masyarakat untuk menjadi agen asuransi juga tentunya salah satu upaya untuk meningkatkan prosentase penetrasi asuransi di Indonesia yang menurut President Director & Chief Executive Officer Cigna Indonesia (2015), hingga akhir 2014, tingkat penetrasi industri asuransi Indonesia hanya sekitar 719.000 jiwa atau 1,8 persen dari total populasi. Meskipun ada peningkatan

dari tahun sebelumnya sebesar 1,65 persen. Penetrasi industri asuransi Indonesia masih jauh tertinggal dengan sejumlah negara utama anggota ASEAN, seperti Singapura yang mencapai 6,3 persen (Mad, penetrasi asuransi terus dipacu, 2015). Hendrisman (2015) mengatakan selain mengadakan edukasi menyeluruh kepada masyarakat mengenai kebutuhan dan pentingnya menggunakan jasa asuransi, pihaknya juga akan meningkatkan jumlah tenaga pemasar asuransi jiwa yang berlisensi di Indonesia. Total jumlah tenaga pemasar berlisensi pada tahun 2014 sebanyak 414.595 orang. Hendrisman (2015) juga mengatakan bahwa, pada akhir tahun 2015 ini, kami harus dapat mencapai target tenaga pemasar sebesar 500.000, untuk dapat membantu memberikan edukasi mengenai pentingnya asuransi jiwa terhadap masyarakat di berbagai pelosok nusantara (Adhinata Kusuma, AAJI targetkan jumlah agen asuransi tembus satu juta orang, 2015). Dari data dan pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kesadaran akan kebutuhan asuransi di Indonesia ini masih sedikit.

Hal ini tentunya mendorong para pencari kerja untuk mengambil kesempatan ini menjadi peluang usaha mereka dengan mengajak masyarakat yang belum memiliki polis asuransi untuk mulai memikirkannya dan pada akhirnya mendaftarkan diri mereka melalui agen asuransi yang bersangkutan. Semakin banyak orang yang bergabung tentunya akan menguntungkan bagi para agen asuransi ini, karena penghasilan mereka berasal dari komisi yang didapatkan dari setiap nasabah yang mereka dapatkan.



Peningkatan agen asuransi ini tidak serta merta selalu mendatangkan dampak positif bagi perusahaan asuransi. Meningkatnya jumlah agen asuransi juga dapat disertai berbagai masalah. Salah satu masalah tersebut adalah *dropout* agen atau bisa disebut juga *burnout*. Dengan timbulnya permasalahan tersebut, tujuan pemberdayaan agen guna meningkatkan pendapatan premi dan pertumbuhan industri asuransi jiwa, bisa saja tidak tercapai secara optimal. Masalah *dropout* agen dapat disebabkan oleh berbagai hal. Salah satu penyebabnya adalah agen tersebut, kinerja agen yang tidak memberikan kontribusi baik bagi perusahaan maupun nasabah.. Selain itu juga akibat kinerja buruk tersebut agen merasa sudah tidak terpakai lagi oleh perusahaan asuransi tempatnya bekerja. Menurut seorang agen dari perusahaan asuransi AXA, *dropout* ini dapat terjadi karena kinerja agen yang memang tidak optimal, sehingga agen merasa tidak ada lagi motivasi untuk bekerja lebih baik dan tentunya kepuasan akan hasil kerja hilang begitu saja.

*."kalau kasus drop out itu biasanya agen yang bersangkutan udah males ngadepin nasabah, mereka ngerasa pekerjaannya monoton, setiap hari harus bertemu dengan nasabah nyoba trial close tapi gagal, ya ngadepin permasalahan orang lain tiap hari pasti capek sih, jadinya kan target yang dikasik perusahaan nggak tercapai, pas rapat dapet sorotan dari SM (sales manager), ya terkadang suka dibanding-bandingin sama tim lain" (wawancara singkat dengan salah satu agen asuransi AXA tanggal 20 April 2015).*

Dari penjelasan di atas muncul pertanyaan besar, ada kerancuan dalam kinerja agen asuransi dimana profesi sebagai agen asuransi dikenal sebagai salah satu profesi yang memiliki insentif besar. Tentunya insentif tersebut diharapkan mampu mendongkrak motivasi agen asuransi jiwa. Insentif yang besar inilah yang mula-mulanya menarik perhatian masyarakat untuk bekerja

sebagai agen asuransi. Dalam hal ini tentunya terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja agen asuransi selain motivasi kerja internal agen tersebut, salah satu faktor ini dapat datang dari karakteristik pekerjaan agen asuransi itu sendiri. Karakteristik pekerjaan yang ada dalam setiap pekerjaan tentunya berbeda-beda. Menurut Miles dan Porter (1994) yang dimaksud karakteristik pekerjaan sendiri merupakan sifat yang meliputi besarnya tanggung jawab dan macam-macam tugas yang diemban karyawan. Bekerja sebagai agen asuransi menuntut adanya kemampuan menjual dari agen itu sendiri, karena menjual produk asuransi tidaklah semudah menjual produk barang yang sudah jelas berbentuk, oleh karena itu setiap agen diharuskan mengenal dan paham akan produk asuransi yang mereka jual, baik kelebihan maupun kekurangannya. Agen asuransi diharapkan mampu menjelaskan secara transparan produk asuransi yang mereka tawarkan. Selain itu, adanya bimbingan dari atasan agen asuransi ini sendiri menjadi sangat membantu pekerjaan agen dan menjadikan adanya ketepatan tugas serta mengetahui hasil dari pekerjaan tersebut.

Berikut merupakan hasil wawancara dari salah satu agen asuransi AXA *sales office* cabang Imam Bonjol:

*“profesi jadi FA atau agen asuransi itu ya memang nggak harus ke kantor setiap hari dan harus dari jam 8 pagi sampai jam 5 sore, kerjanya fleksibel nggak harus ngerjain laporan di kantor, kalau mau nyerahin laporan ya ke kantor kalau belum ada laporan ya nggak ke kantor, mutusin masalahnya nasabah juga sendiri terkadang ada bantuan dari SM sih, tapi kebanyakan sendiri, kayak punya usaha sendiri, ngatur jam kerja dan nyerahin laporan sendiri”* (wawancara singkat dengan agen asuransi AXA tanggal 20 April 2015).

Dari hasil wawancara tersebut dapat dilihat bahwa sebenarnya menjadi agen asuransi memiliki tanggung jawab yang sangat besar, namun bila tidak disertai dengan adanya *feedback* (umpan balik) dari atasan dan tanggung jawab yang diemban oleh agen terlalu berat tentunya hal ini akan menimbulkan penurunan motivasi kerja internal pada diri agen, bila keadaan ini terjadi terus menerus kemungkinan terjadinya *burnout* juga besar. Hal lain yang dapat mendukung agen dalam bekerja adalah kemandirian kerja. Namun, bekerja secara mandiri dengan kewenangan penuh (*autonomy*) ketiadaan *feedback* dapat menyulitkan agen dalam bekerja, menurut Maslach, dkk (2001) ketiadaan *feedback* sangat berhubungan dengan ketiga dimensi dari *burnout*, selain itu juga *burnout* akan sangat tinggi pada orang yang jarang terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Bekerja sebagai agen asuransi juga membutuhkan variasi keterampilan (*skill variety*) yang cukup tinggi, karena dalam mendekati calon nasabah (*trial close*) membutuhkan penjelasan dan penawaran yang menarik kepada nasabah yang harus dilakukan oleh agen secara langsung. Agen harus mampu memahami permasalahan dari calon nasabah kemudian mampu memberikan solusi dengan menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabah. Jika agen bersungguh-sungguh mendengarkan permasalahan dari calon nasabah tentunya hal ini akan membantu terjalinnya hubungan baik antara agen dengan calon nasabah, yang tentunya akan menarik minat calon nasabah untuk bergabung.

Tentunya menjadi agen asuransi tidak lepas dari permasalahan penolakan dari calon nasabah. Ketakutan akan penolakan dari calon nasabah inilah yang terkadang membuat agen melakukan pelanggaran. Bukti tersebut dapat dilihat dalam wawancara dengan salah satu agen asuransi AXA berikut ini:

*“Beberapa kasus memang biasanya datang dari agen yang menangani nasabah itu, nasabahnya kebingungan ketika mau ngajuin klaim asuransi ke perusahaan, eh ternyata agen yang menangani nasabah itu ngelipatin pasal-pasal perjanjian yang dari perusahaan supaya nasabahnya itu mau gabung melalui dia, ya nasabah mana yang nggak tertarik dengan iming-iming yang sangat menarik, sampai mau dikasih hadiah mobil segala”* (wawancara singkat dengan salah satu bagian administrasi sales office AXA tanggal 27 April 2015).

Munculnya permasalahan tersebut dianggap bahwa agen asuransi tersebut masih belum memahami prosedur dan kejelasan tugas (*task identity*) karena belum mampu menyelesaikan tugasnya secara keseluruhan dan sesuai dengan aturan. Selain hal tersebut, adanya ambiguitas peran saat bekerja sangat berhubungan dalam peningkatan *burnout*, dimana ambiguitas peran terjadi ketika karyawan tersebut tidak memahami apa yang menjadi tugasnya dalam bekerja dan informasi-informasi penting yang berhubungan dengan pekerjaannya (Maslach, dkk, 2001). Tingkat kebermaknaan tugas (*task significance*) agen asuransi ini berkaitan dengan pandangan masyarakat terhadap citra industri asuransi jiwa di Indonesia yang masih belum terlalu bagus. Dengan demikian tugas dan tanggung jawab para agen asuransi dalam industri asuransi ini adalah untuk mendidik masyarakat agar mengerti seluk-beluk asuransi. Tentu saja peran tersebut terutama ditanggung oleh para agen asuransi yang berhadapan langsung dengan nasabah dan membawa misi serta

citra perusahaan asuransi yang bersangkutan. Sehingga, tugas dan fungsi agen asuransi menjadi semakin penting, bukan hanya sebagai bagian pemasaran dalam perusahaan asuransi tersebut, tetapi juga sebagai ‘pendidik’ bagi masyarakat untuk menabung melalui berasuransi.

Karakteristik pekerjaan agen asuransi seharusnya menjadi perhatian utama baik bagi perusahaan asuransi AXA maupun agen asuransi itu sendiri. Menurut Hackman dan Oldham (1975) orang yang pekerjaannya melibatkan adanya ketinggian tingkat variasi ketrampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas akan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Tingkat otonomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar, dan apabila terdapat umpan balik yang memadai, karyawan akan mengembangkan suatu pemahaman yang berguna mengenai peranan dan fungsi pekerjaan yang mereka lakukan dengan baik. *Job characteristics model* atau yang biasa disebut JCM yang memiliki lima dimensi yaitu *skill variety* (variasi tugas), *task significance* (signifikansi tugas), *task identity* (identitas tugas), *autonomi* (otonomi), dan *feedback* (umpan balik) akan memberi karyawan perasaan yang menyenangkan dan memberikan pengalaman yang mana akan berubah menjadi keadaan yang sangat menguntungkan pada *outcomes* (hasil kerja), seperti motivasi kerja instrinsik, kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen organisasi. Dan sebaliknya, jika ketidakadaan dari setiap dimensi pada *job characteristics* dapat mengarahkan pada hasil kerja (*work outcomes*) yang tidak diharapkan, contohnya seperti meningkatkan keinginan untuk keluar (*intentions to quit*)

dan meningkatkan level *burnout*. Bukti ini terlihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang menemukan bahwa *job characteristics* sangat penting di desain untuk mengarahkan perilaku dan sikap karyawan (Ozbag dan Ceyhun, 2014). Selain itu, bila ada umpan balik atau *feedback* positif dari supervisor maupun rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan atau memberikan penguatan pada perilaku positif (Ozbag dan Ceyhun, 2014). Sehingga seharusnya hal ini menjadi perhatian utama bagi para manager dan pelaku industri asuransi, khususnya pada perusahaan asuransi AXA untuk menjadikan karakteristik pekerjaan ini sebagai salah satu faktor penting yang harus ada sebagai usaha untuk menurunkan tingkat *burnout* atau *dropout* agen.

Sejauh ini penelitian tentang *job characteristics* dengan *job burnout* pada agen asuransi masih jarang dilakukan, khususnya di Indonesia. Oleh karena itu berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan permasalahan yang sedang di hadapi industri asuransi saat ini, penulis tertarik untuk meneliti hubungan *job characteristics* dengan *job burnout* pada karyawan (agen asuransi) *sales office* AXA cabang Imam Bonjol, Surabaya.

## 1.2 Identifikasi masalah

Fenomena yang selama ini terjadi dikalangan industri asuransi sebagian besar besar berasal dari cara kerja agen asuransi yang bertanggung jawab memasarkan produk asuransi perusahaan tempatnya bekerja. Begitu juga permasalahan yang terjadi di perusahaan asuransi AXA. Banyaknya

keluhan para nasabah pada pelayanan agen asuransi AXA yang tidak bertanggungjawab dalam menghubungkan nasabah dengan perusahaan asuransi AXA mengenai pengajuan klaim dan pembayaran premi. Selain itu, permasalahan lain yang muncul sejak awal dimulai *trial close* agen asuransi AXA dengan calon nasabahnya biasanya dikenal dengan upaya *prospek*. Permasalahan yang muncul pada tahapan ini berkaitan dengan pelipatan pasal-pasal perjanjian perusahaan AXA kepada nasabah. Selain itu, pasal-pasal tersebut juga tidak dijelaskan secara terperinci. Hal ini terjadi karena para agen ini sudah merasa stres pada upaya pendekatan pada nasabah yang terlihat tidak tertarik dengan tawaran agen tersebut, sehingga dapat dimasukkan dalam salah satu identifikasi munculnya *burnout* yaitu *emotional exhaustion*, yang nantinya dapat mengarahkan pada perilaku sinis (*cynicism*) baik kepada pekerjaannya, pada calon nasabah, maupun nasabah yang sudah menjadi tanggung jawab agen tersebut.

Dari permasalahan diatas menurut pendapat Maslach, Schaufeli, dan Leiter (2001) *burnout* digambarkan sebagai sebuah perpanjangan respon kearah emosional yang kronis dan pemicu stres interpersonal di dalam pekerjaan, yang dijelaskan dalam tiga dimensi yaitu kelelahan (*exhaustion*), penolakan (*cynicism*), dan ketidak efektifan (*inefficacy*). *Job burnout* menjadi salah satu permasalahan yang pelik bagi sebuah perusahaan karena *burnout* sendiri menurut Schaufeli, Bakker, dan Rhenen (2009) memiliki dampak negatif yaitu dapat merusak tidak hanya individual, namun juga organisasi, karena *burnout* dapat menyebabkan *absenteeism* pada karyawan,

berkurangnya performansi kerja dan menurunkan *citizenship behavior*, tingginya tingkat *turnover* dan rendahnya kepuasan kerja, menurunnya moral, menurunnya produktifitas dan efisiensi. Semua dampak negatif ini tentunya akan membuat karyawan enggan bekerja dan merasa tidak nyaman saat melaksanakan pekerjaan.

Lingkungan kerja seharusnya menjadi tempat yang nyaman bagi karyawan saat bekerja, begitu pun dengan agen asuransi, pekerjaan yang mereka lakukan seharusnya menjadi suatu kegiatan yang menyenangkan dan mampu memberikan dampak positif baik dalam kehidupan agen maupun lingkungan sekitarnya. Dalam menghadapi tantangan persaingan industri asuransi saat ini, agen asuransi pun dihadapkan pada pekerjaan yang begitu kompleks dan pekerjaan yang menuntut mereka untuk mandiri. Perusahaan asuransi seharusnya juga memperhatikan pekerjaan para agen asuransi ini karena menurut Maslach dan Leiter (2001) dimana ketika mereka (karyawan) menghadapi konsumen secara tatap muka, itu dapat memungkinkan mereka mengalami *burnout* dalam pekerjaan mereka. Tekanan bekerja saat agen asuransi menghadapi nasabah merupakan hal yang seharusnya diperhatikan oleh perusahaan, khususnya *sales manager (SM)*, dimana agen asuransi yang memang dalam desain pekerjaannya mengacu pada kepuasan nasabah dan pemenuhan target perusahaan, harus mampu memahami permasalahan nasabah yang baik belum atau sudah bergabung dalam perusahaan asuransi tempat agen bekerja. *Burnout* sendiri sangat rentan terjadi pada karyawan yang pekerjaannya berhubungan dengan orang lain dan orang-orang



profesional, seperti contohnya guru, dokter, perawat, serta *sales* agen (Vladut dan Kallay, 2010, dalam Yener dan Coskun, 2013).

Sebagai upaya pengendalian tingkat *burnout* pada agen asuransi perusahaan AXA di *sales office* jl. Imam Bonjol no.29, Surabaya ini salah satunya dengan mendesain pekerjaan para agen pada perusahaan tersebut agar dalam setiap pekerjaan agen asuransi mencakup karakteristik pekerjaan yang dapat mendukung pekerjaan agen asuransi agar lebih optimal, sehingga hal ini tentunya akan mendatangkan keuntungan baik bagi perusahaan maupun agen yang bersangkutan. Karena menurut Ozbeg dan Ceyhun pada penelitian yang dilakukan pada tahun 2014, ketiadaan dari setiap dimensi pada *job characteristics* dapat mengarahkan pada hasil kerja (*work outcomes*) yang tidak diharapkan, contohnya seperti meningkatkan keinginan untuk keluar (*intentions to quit*) dan dapat meningkatkan level *burnout*.

Berdasarkan pada permasalahan diatas, pada penelitian kali ini penulis ingin melihat apakah karakteristik pekerjaan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh agen asuransi AXA memiliki hubungan dengan *job burnout*, hal ini didasarkan pada asumsi bahwa karakteristik pekerjaan yang negatif akan menurunkan performa dan memberikan dampak psikologis yang buruk bagi agen asuransi yang biasa disebut dengan *dropout* agen atau *job burnout*, sehingga dapat pula mengarah kearah yang lebih kritis lagi yaitu dapat meningkatkan *turnover* pada organisasi.

### 1.3 Batasan Masalah

Pembatasan masalah adalah upaya yang dilakukan agar penelitian menjadi lebih terfokus dan diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian dengan lebih baik, efektif, dan efisien. Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Karakteristik pekerjaan (*Job Characteristics*)

Menurut Hackman dan Oldham (1976) teori karakteristik pekerjaan mendeskripsikan mengenai hubungan dari karakteristik pekerjaan dan respon individu terhadap pekerjaannya. Teori karakteristik pekerjaan lebih spesifik lagi membahas mengenai kondisi dari setiap tugas yang mana setiap individu menggunakannya untuk memprediksi keberhasilan dalam pekerjaan mereka.

#### 2. *Job Burnout*

Seseorang yang *burnout* sering terlihat bahwa berkurangnya kepuasan kerja mereka, keluhan fisik, terutama kelelahan, dan gangguan kinerja kognitif (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Selain itu juga menurut, Pines dan Aranson (Dalam Enzman & Schaufeli, 1998) mendefinisikan *burnout* sebagai bagian dari kelelahan fisik, emosional dan mental sebagai akibat dari keterlibatan diri dalam jangka waktu yang panjang yang dihadapkan pada situasi yang penuh dengan tuntutan emosional

#### 3. Karyawan Bidang Pemasaran (*Marketing*)

Karyawan yang bekerja dalam lingkup perusahaan yang berhubungan secara langsung dengan pasar, permintaan konsumen, memperkenalkan atau mempromosikan produk perusahaan kepada konsumen, melakukan *research* mengenai permintaan pasar, menentukan harga, dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan jasa baik kepada konsumen saat ini maupun konsumen potensial (Stanton, 1993).

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah ada hubungan karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) dengan *job burnout* pada karyawan (agen asuransi) *sales office* AXA cabang Imam Bonjol, Surabaya?”

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris “Apakah ada hubungan karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) dengan *job burnout* pada karyawan (agen asuransi) *sales office* AXA cabang Imam Bonjol, Surabaya”

## 1.6 Manfaat Penelitian

### a. Manfaat Teoritis :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi teori-teori psikologi khususnya teori pengembangan sumber daya manusia khususnya dalam hal *job burnout* karyawan yang disebabkan oleh karakteristik pekerjaan (*job characteristics*).
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan dan minat bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian tentang karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) yang dapat memunculkan *job burnout*.

### b. Manfaat Praktis :

1. Dengan mengetahui hubungan *job characteristics* terhadap munculnya *job burnout* pada karyawan diharapkan para praktisi manajemen sumber daya manusia mendapatkan masukan yang berguna untuk dapat mengembangkan dan memfokuskan diri pada sumber daya manusia yang ada pada organisasinya agar dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut.
2. Masukan bagi para pengambil keputusan dalam perusahaan dalam melakukan investasi untuk upaya pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Juga sebagai salah satu upaya untuk memelihara keadaan psikologis karyawan agar tetap stabil, sehingga *job burnout* dapat diminimalisir.