

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kualitas sumber daya manusia (SDM) adalah bagian penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi, SDM yang baik menjadikan organisasi mempunyai kekuatan dalam menghadapi persaingan (Cushway, 2002). Organisasi juga harus terus berubah, perubahan merupakan sebuah proses dari keadaan saat ini pada keadaan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitasnya (Chung, 2015). Perubahan meliputi struktur dan sistem yang diterapkan dan penggantian peran manusia dengan mesin, untuk meningkatkan efektifitas, sehingga pekerjaan dilakukan secara mekanik, dengan kontrol dan pengawasan yang ketat. Hal tersebut menyebabkan karyawan tidak menggunakan kemampuannya dalam bekerja, karena perilaku kerja harus menyesuaikan cara kerja mesin, selain itu menyebabkan beban tugas rendah (Cummings, 2015). Peningkatan sistem otomatis dan teknologi canggih (budaya mesin), yang menghilangkan peran manusia dari sistem fisik dan interaksi serta hilangnya otonomi sangat mungkin menyebabkan kebosanan di tempat kerja, mengingat ambiguitas kebosanan adalah spektrum yang luas dari lingkungan kerja (Cummings, 2015).

Secara klinis kebosanan atau disebut *boredom* adalah bentuk emosi yang merupakan kelelahan psikologis (Csikszentmihalyi, 2014); atau *fellings*

(perasaan) yang negatif dan tidak menyenangkan (Damrad-Frye dan Laird, 1989; Farmer dan Sundberg, 1986; Geiwitz, 1966; Jex, 2002). Individu yang mengalami *boredom* akan merasa tertekan (*stressed and depressed*), tidak berdaya, merasa terjebak, kehilangan konsentrasi dan merasa waktu berjalan lambat serta kehilangan makna (Martin, Sadlo dan Stew, 2006), serta kehilangan minat (*interest*) pada lingkungan dan hal-hal yang sedang dihadapi (Van Wyk, 2015).

Kebosanan secara umum dijelaskan oleh Luthans (2006) berdasarkan teori atribusi Fritz Heider, bahwa atribusi melalui proses kognitif menjelaskan perilaku orang lain dan dirinya sendiri. Individu secara umum membuat dua jenis atribusi, pertama atribusi disposisional, menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal seperti, karakter, sifat, kemampuan dan motivasi, kedua atribusi situasional menganggap perilaku individu berasal dari faktor eksternal, seperti peralatan dan pengaruh sosial lainnya. Penekanan teori ini adalah munculnya persepsi akibat lebih merasakan situasi dan kondisi yang tidak aktual, atau lebih merasakan atribut internal dari pada atribut eksternal, sehingga memunculkan perilaku yang mungkin berbeda. Persepsi mempunyai fungsi penting terhadap munculnya perilaku.

Penelitian ini membahas kebosanan karena situasi, yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan, kebosanan diartikan sebagai perasaan negatif yang mendalam (tidak menyenangkan, tidak memuaskan) dan tidak ada

gairah, terkait aktivitas emosi, dalam menilai negatif pekerjaan (Fisher, 1993; Mikulas dan Vodanovich, 2003; Pekrun dkk, 2010).

Faktor penyebab kebosanan kerja adalah situasi dan kondisi lingkungan kerja atau tugas yang dihadapi (Mann, 2005); karakteristik tugas dan lingkungan kerja merupakan pemicu kebosanan (Berlyne dalam Widiarto, 2009); sebagai contoh tugas yang repetitif, monoton dengan penggunaan ketrampilan yang rendah atau terlalu mudah, kurangnya tantangan kerja, lingkungan yang tidak menarik dan terbebani dengan kewajiban yang timbul dari tugas yang dilakukan (Kass dkk., 2001); karakteristik pekerjaan memprediksi terjadinya kebosanan kerja (Loukidou dkk., 2009); kebosanan kerja dipengaruhi peralatan dan pengaruh sosial lainnya termasuk perlakuan organisasi (Luthans, 2006; Rhoades dan Eisenberger dalam Djastuti, 2011).

Munculnya kebosanan terlihat dari beberapa gejala psikologis negatif pada karyawan seperti apatisme, menurunnya semangat kerja, kurang minat atau perhatian pada pekerjaan (Fisher, 1993; Game, 2006; Martin, Sadlo dan Stew, 2006); absensi, penurunan kinerja, (Kass dan Vodanovich, 2001; Reijseger dkk., 2013.; van Hooff dan Van Hooff, 2014); melakukan kesalahan pada hasil kerja (Csikszentmihalyi, 2014); penurunan konsentrasi, kesalahan *output* dan kehilangan minat pada pekerjaan (Mikulas dan Vodanovich, 1993; Pekrun dkk., 2010).

Dampak kebosanan kerja pada karyawan mempengaruhi kondisi mental dan psikologis (*psychological wellbeing*) individu (Geiwitz, 1996); mempengaruhi kinerja dan sikap karyawan terutama ketidakpuasan kerja (Kass dkk., 2001; Reijseger dkk., 2012); berdampak serius dengan kinerja berbagai konsekuensi negatif karyawan seperti ketidakpuasan kerja (Damrad-Frye dan Laird, 1989); menyebabkan prestasi kerja menurun (Watt dan Hargis, 2010). Bagi organisasi hal itu menyebabkan penurunan kinerja dan produktifitas menimbulkan biaya potensial bagi perusahaan sehingga menurunkan profitabilitas sehingga tidak tercapainya keunggulan kompetitif (Markos dan Sridevi dalam Heijden, 2012).

Sejumlah studi di tempat kerja membuktikan bahwa kebosanan menyebabkan kerugian perusahaan. Penelitian Malachowski di Amerika tahun 2005, sekitar 10.000 karyawan menghabiskan 2 jam perhari untuk kegiatan lain di hari kerja karena mengalami kebosanan, menyebabkan kerugian hampir 75.000 dollar pertahun (Heijden dkk.,2012). Mann (2007) mengungkapkan 80% responden merasa bosan dan kehilangan konsentrasi sementara 50% responden menyatakan rasa bosan memicu kesalahan kerja.

Pentingnya penelitian *boredom* karena adanya sifat disposisional, yang mengakibatkan adanya perbedaan perilaku pada kondisi pekerjaan dan persyaratan jabatan yang sama. Perubahan perilaku tersebut berpengaruh terhadap individu dan organisasi. Kebosanan kerja pada individu secara umum menyebabkan penurunan kinerja sehingga akan menghambat

perkembangan karier dalam jangka panjang. Kecenderungan organisasi tidak memberikan perhatian pada kebosanan kerja, karena hanya berfokus pada sistem dan pasif menunggu timbulnya masalah, yang akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

Hubungan karyawan dengan organisasi, dijelaskan dalam teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) atau hubungan pertukaran. Karyawan bekerja untuk menukarkan usaha dan kesetiaan untuk mendapatkan imbalan baik material atau sosioemosional, agar dapat memenuhi kebutuhannya. Harapan karyawan pada hubungan imbal balik ini adalah mendapatkan penghargaan yang berupa honorarium/ gaji, kenaikan jabatan/ promosi, pemerikayaan pekerjaan, dan keikutsertaan karyawan dalam pembuatan kebijakan organisasi yang berhubungan dalam pengambilan keputusan untuk kesejahteraan karyawan. Perlakuan tersebut merupakan dukungan organisasi (*perceived organizational support*) terhadap pemenuhan kebutuhan mereka. *Perceived organizational supports* (POS) berfungsi sebagai penyangga emosional sebagai kesejahteraan psikologis (Mackey dan Pamela, 2016), POS yang diterima dipersepsikan secara subyektif oleh karyawan yang akan berkembang menjadi penilaian karyawan pada organisasi.

Persepsi *perceived organizational support* (POS) adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana sebuah organisasi memberikan penilaian terhadap kontribusi yang diberikan, memberikan dukungan terhadap

kebutuhan serta peduli pada kesejahteraan karyawan (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Selanjutnya dijelaskan pula bahwa POS dianggap sebagai keyakinan berdasarkan pada pengalaman karyawan terhadap kebijakan, prosedur organisasi, penerimaan sumber daya serta interaksi dengan agen organisasi. Semakin baik perlakuan organisasi maka karyawan semakin puas yang merupakan kebalikan dari kebosanan, sehingga karyawan memiliki rasa kebermaknaan diri yang dapat meningkatkan komitmen yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Pencapaian tujuan organisasi juga ditentukan oleh keberhasilan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Karakteristik pekerjaan memiliki peran penting terhadap berbagai sikap karyawan dalam organisasi. Perancangan yang baik pada karakteristik pekerjaan mampu memaksimalkan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja, serta tingkat absensi yang rendah, sehingga menghasilkan kualitas hasil kerja yang baik (Hackman dan Oldham, dalam Nwonsu, 2013). Karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan dalam lima dimensi inti pekerjaan. Dimensi inti pekerjaan adalah karakteristik umum yang ditemukan pada berbagai tingkatan pekerjaan yang meliputi keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik (Kaseem, 2013).

Rancangan pekerjaan berhubungan dengan tujuan perusahaan untuk mencapai efektifitas organisasi, dengan melakukan pembagian kerja, yang dirinci ke dalam tugas-tugas spesialis (Ayandele, 2014). Spesialisasi pekerjaan menyebabkan karyawan bekerja tanpa ada variasi pekerjaan dan kurangnya tantangan. Perubahan teknologi yang dilakukan perusahaan sebagai bagian untuk meningkatkan efisiensi dengan penggantian mesin, menyebabkan karyawan bekerja sesuai dengan aturan dan cara pakai tertentu, sehingga tidak menggunakan kemampuan atau bakat yang dimiliki dan berkurangnya otonomi. Karakteristik pekerjaan tersebut akan mempengaruhi sikap dan perilaku yang disebabkan oleh faktor eksternal yang dijelaskan dalam teori atribusi situasional.

Perubahan seperti dijelaskan diatas sebagai bentuk pengembangan perusahaan baik secara sistem, struktur dan pengantian peran manusia dengan mesin, sesuai dengan PT Jasa Marga yang saat ini sedang dalam proses *holding* dan pembentukan anak perusahaan sebagai usaha pengembangan perusahaan. Sebagai perusahaan yang sedang mengembangkan wilayah usaha memerlukan kualitas SDM yang tinggi, untuk menunjang proses kerja dan mempersiapkan menjadi kader di anak perusahaan serta memenuhi tuntutan konsumen dan pemegang saham. Perubahan PT Jasa Marga diikuti adanya perubahan peraturan, prosedur dan kebijakan untuk menyesuaikan visi dan misi yang baru.

Perubahan dirasakan oleh seluruh karyawan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Desember 2016, terhadap tiga orang karyawan staff dan lima orang pengumpul tol, mengeluhkan tentang perilaku perusahaan terhadap karyawan tentang kesejahteraan seperti jaminan kesehatan yang semula ditanggung sepenuhnya oleh perusahaan sekarang dialihkan ke BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial), kenaikan gaji berkala yang menjadi hak karyawan mengalami penundaan dan fungsi SKJM (Serikat Karyawan Jasa Marga) sebagai mitra dalam menentukan kebijakan sering tidak dilibatkan dalam pengambilan kebijakan dan keputusan terutama yang berkaitan dengan kesejahteraan.

Sementara keluhan yang disampaikan di pengumpulan tol, adalah jenjang karier yang sangat terbatas pada jabatan tertentu bagi pengumpul tol karena adanya peraturan keluarga jabatan (peraturan tentang pembagian kelompok kerja berdasarkan pekerjaan operasional dan non operasional). Promosi yang dilakukan tidak transparan, selain itu kurangnya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam pemerdayaan pekerjaan, saat ini pelatihan yang diberikan hanya berkaitan dengan bidang tugas saja berbeda dengan karyawan staff.

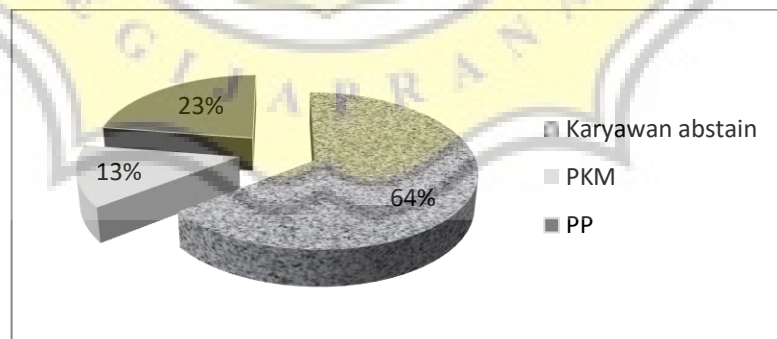
Karakteristik pekerjaan di pengumpulan tol, terspesialisasi melakukan pelayanan transaksi menggunakan mesin, sehingga sikap dan sifat pekerjaan harus menyesuaikan mesin. Pekerjaan pelayanan dilakukan berulang sepanjang shift kerjanya, dengan tahapan pekerjaan sesuai dengan instruksi



kerja, sehingga dirasakan monoton, sederhana, tidak adanya otonomi dan tantangan. Berbeda dengan karyawan staff pekerjaan yang dilakukan sangat bervariasi, serta adanya rotasi pada bagian lain untuk memperkaya pengalaman dan kemampuan.

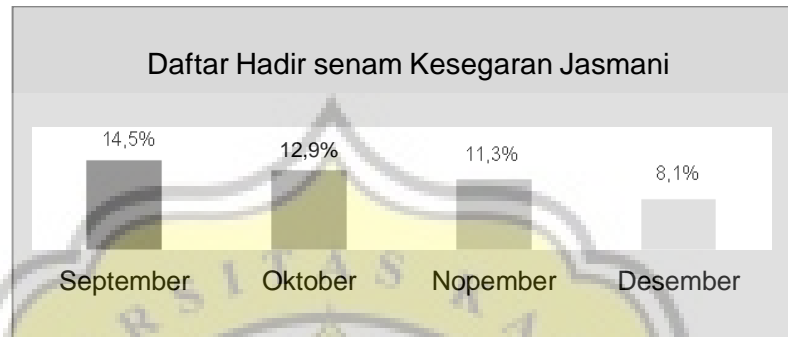
Penulis mengamati proses perubahan tersebut diikuti adanya sejumlah gejala psikologis negatif pada karyawan di pengumpulan tol, yang diindikasikan sebagai kebosanan kerja. Sikap apatis yang ditunjukkan dengan ketidakpedulian karyawan pada kegiatan organisasi seperti data kehadiran rapat tiga bulanan sebagai media menyampaikan keluhan, kendala dalam bekerja dan usulan untuk perbaikan kinerja, rapat pada bulan Desember 2016, dihadiri kurang dari 30% dari jumlah petugas pengumpul tol.

Indikasi kebosanan yang lain adalah jumlah peserta hanya 36% dari seluruh karyawan di Pengumpulan Tol, pada kegiatan PKM (Proyek Kendali Mutu) dan PP (Perbaikan Praktis) yang merupakan kegiatan diluar pekerjaan yang diadakan satu tahun sekali, terlihat pada data berikut :



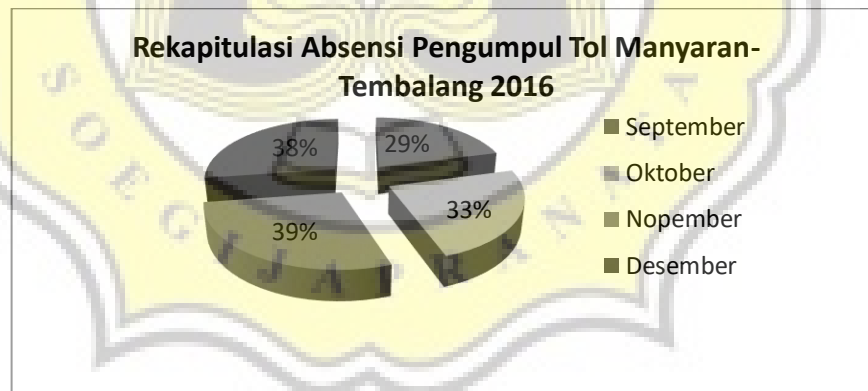
**Gambar 1. Data Kegiatan PKM dan PP tahun 2016**

Kegiatan rutin senam kesegaran jasmani yang diadakan seminggu sekali, jumlah pesertanya juga mengalami penurunan, seperti terlihat pada tabel dibawah ini:



**Gambar 2. Kehadiran Senam Kesegaran Jasmani**

Penurunan jumlah peserta senam dari bulan September sampai Desember, menunjukkan adanya kecenderungan berkurangnya antusiasme dan minat pada lingkungan (Eiseberger dan Rhoades, 2002).



**Gambar 3. Data Absensi Pengumpul Tol**

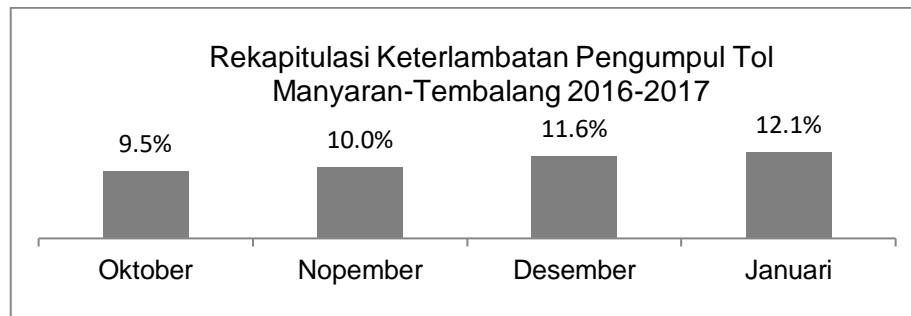
Gambar diatas menunjukkan adanya peningkatan absensi, Flipppo (2002) menjelaskan apabila absensi mencapai 6% ke atas merupakan

masalah bagi perusahaan. Kebosanan yang tinggi berhubungan positif dengan *absenteeisme* (Kass dkk., 2001); berpengaruh pada kinerja dan absensi karyawan (Fahlman dkk., 2011). Observasi terhadap jam istirahat dan data keterlambatan seperti tabel dibawah ini:

**Tabel 1. Observasi Jam Istirahat Pengumpul Tol (Dalam Menit)**

Tanggal (Per hari)	Manyaran						Tembalang					
	Petugas pada gardu						Petugas pada gardu					
	3	9	4	8	10	1	7	9	6	10	12	14
1	92	99	93	105	102	101	112	99	102	97	100	97
2	99	92	100	95	94	107	109	104	120	99	99	99
3	103	102	115	107	105	115	116	100	111	102	112	100
4	99	95	103	97	102	109	98	107	98	107	111	102
5	98	97	99	125	114	99	105	102	99	99	116	98
6	105	120	98	106	97	98	103	108	103	91	122	106
7	98	102	111	113	112	100	99	99	98	103	107	115

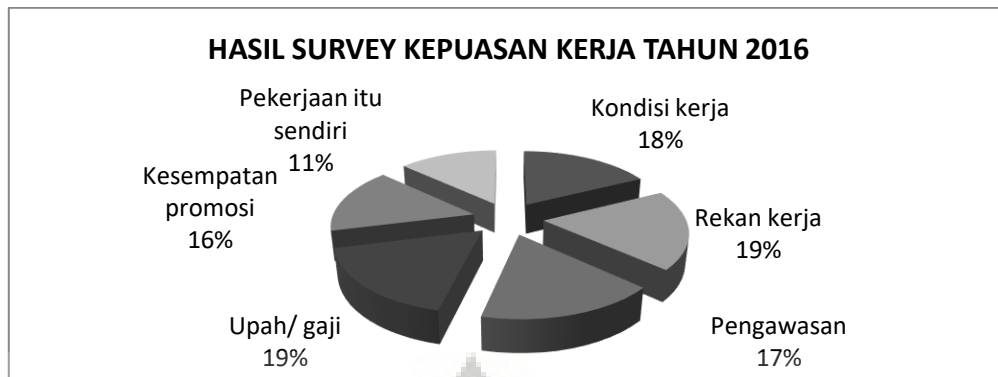
Tabel 1 menunjukkan adanya penambahan waktu istirahat pada tiap shift yang dihitung pada tiap gardu yang dioperasikan, penghitungan dimulai pada tanggal 1 Desember 2016 sampai dengan 7 Desember 2016. Hasil observasi jam istirahat pada tiap gardu menunjukkan adanya penambahan jam istirahat dari ketentuan perusahaan selama 60 menit tiap shift. Sedangkan keterlambatan kehadiran di tempat kerja terlihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4. Data Keterlambatan Pengumpul Tol Manyaran Tembalang

Gambar di atas menunjukkan adanya kecenderungan kenaikan jumlah keterlambatan kehadiran kerja, rata-rata 1% setiap bulan selama empat bulan berturut-turut. Penambahan waktu istirahat dan keterlambatan kehadiran, merupakan penundaan pekerjaan dan pengabaian. Sesuai pernyataan Vodanovich dan Rupp (2003) bahwa karyawan yang mengalami kebosanan melakukan prokrastinasi (penundaan) dan mengabaikan pekerjaan, disebabkan kurangnya minat dalam pekerjaan.

Hasil wawancara tanggal 5 Desember 2016 pada pengumpul tol, menyatakan mereka merasa jenuh dengan aktifitas kerja yang monoton, menginginkan rotasi kerja ke bagian lain walaupun ada penurunan pendapatan, diperkuat dengan hasil survey kepuasan kerja yang dilakukan oleh *internal* perusahaan, yang diikuti oleh 216 karyawan, hasil terendah pada pekerjaan itu sendiri, seperti terlihat dalam grafik dibawah ini :



**Gambar 5. Hasil Survey Kepuasan Kerja**  
(Sumber: SDM Jasa Marga)

Csikszentmihalyi (2014) menyatakan kebosanan timbul ketika persepsi diri mempunyai kemampuan lebih dibanding tantangan yang dihadapinya. Jex (2002) mengungkapkan hal yang sama, bahwa kebosanan diakibatkan oleh tuntutan tugas yang berada di bawah kemampuan individu, hal itu terlihat pada tingkat pendidikan pengumpul tol pada tabel berikut:

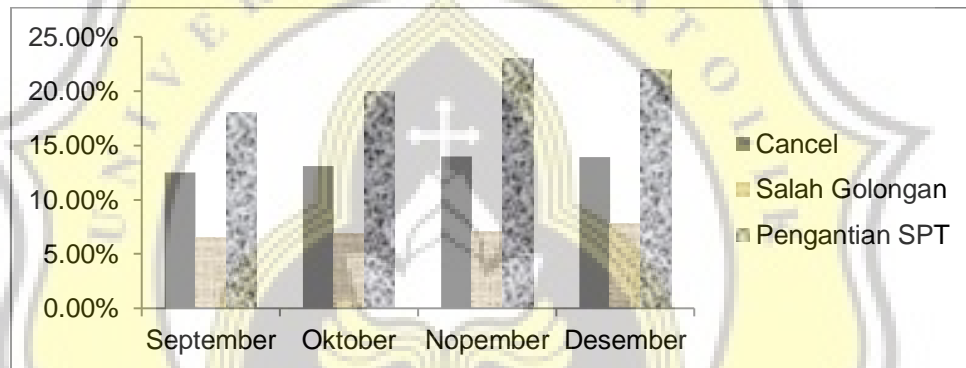
**Tabel 2. Jumlah Karyawan Gerbang Tol Manyaran-Tembalang Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah
Strata-2	0
Strata-1	60
Diploma-4	0
Diploma-3	21
SLTA	16
Total	97

Data di atas menunjukkan hampir 75% karyawan yang bertugas di pengumpulan tol memiliki pendidikan yang lebih tinggi dari ketentuan perusahaan yaitu SLTA. Menurut Mann (2007) karyawan yang melampaui kemampuan dan persyaratan pekerjaan dan tuntutan tugas cenderung

mengalami kebosanan. Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Desember 2016, dengan 4 orang pengumpul tol yang mengeluhkan tentang tidak diakuinya pendidikan S1 yang dimiliki untuk kenaikan jabatan, namun perusahaan menerima karyawan baru dari luar dengan pendidikan S1 untuk jabatan yang lebih tinggi dari pengumpul tol, hal itu menyebabkan kesempatan untuk berkarier Pengumpul Tol menjadi lebih sempit.

Gejala kebosanan kerja juga terlihat dari jumlah kesalahan output dan kurangnya akurasi hasil pekerjaan, ditunjukkan dalam tabel di bawah ini :



**Gambar 6. Evaluasi Hasil Kerja Pengumpul Tol**

Gambar 6 menjelaskan adanya indikasi kebosanan kerja, yang ditunjukkan adanya penurunan attention dan konsentrasi sehingga menimbulkan kesalahan output. Pertama cancel yaitu salah menentukan otorisasi pembayaran sehingga harus di batalkan transaksinya dan mengulang tahapan transaksi dari awal. Kedua salah golongan yaitu salah dalam menentukan golongan kendaraan dan ketiga penggantian SPT (Setoran Pendapatan Tol), yaitu form yang digunakan oleh pengumpul tol

untuk melakukan setoran hasil pendapatan tol (uang tunai), jika salah menuliskan rincian atau salah dalam menjumlahkan, maka harus ganti SPT yang baru, karena dalam setoran uang tunai tidak boleh ada coretan.

Gambaran data diatas menunjukkan adanya indikasi kebosanan pada karyawan di pengumpulan tol yang berhubungan dengan kurangnya *Perceived Organizational Support* (POS) dan karakteristik pekerjaan yang kurang optimal. Penelitian Cole (2016) menyatakan, tindakan yang dilakukan oleh organisasi, melalui kebijakan-kebijakan untuk pemenuhan kebutuhan, merupakan salah satu prediktor untuk meningkatkan kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan juga mempengaruhi sikap karyawan, spesialisasi pekerjaan menyebabkan karyawan bekerja monoton, tidak adanya tantangan dalam pekerjaan, sehingga bekerja tidak ada variasinya menimbulkan sikap bosan, semakin tidak optimal karakteristik pekerjaan maka akan semakin bosan. hal itu didukung penelitian yang dilakukan oleh Heijden, 2012; Ayandele, 2012; Nwonsu, 2013.

Berdasarkan penjelasan diatas maka penelitian ini untuk mengetahui hubungan *Perceived Organizational Support* (POS) dan karakteristik pekerjaan dengan *boredom* pada petugas pengumpul tol PT Jasa Marga (Persero) Tbk cabang Semarang.

## **B. Rumusan Masalah**

Apakah ada hubungan *perceived organizational support* dan karakteristik pekerjaan dengan kebosanan kerja karyawan yang bertugas di pengumpulan tol ?.

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empirik hubungan *perceived organizational support* dan karakteristik pekerjaan terhadap kebosanan kerja.

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Secara teoritis penelitian ini dapat digunakan untuk pengembangan psikologi industri dan organisasi, sebagai masukan dalam pengetahuan terutama yang berhubungan dengan variabel kebosanan kerja, *perceived organizational support* dan karakteristik pekerjaan.
2. Secara praktis bermanfaat untuk memberikan gambaran yang lebih nyata tentang kebosanan kerja, yang dapat digunakan untuk pengembangan dan pengelolaan karyawan, mencegah penurunan produktifitas akibat kebosanan kerja, sehingga dapat membantu organisasi mencapai tujuan secara maksimal.