

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada revolusi industri 4.0 terjadi disruptif teknologi dan inovasi yang menyebabkan perubahan besar diseluruh sektor industri dan sektor jasa. Penggunaan teknologi yang semakin masif di berbagai aspek memunculkan satu bentuk baru layanan pelanggan yang tersistem dan terintegrasi secara terpusat atau disebut juga sebagai *contact center* (CC). Penerapan CC ini menjadi sangat penting bagi perusahaan dalam dua dekade terakhir karena dinilai lebih efisien dalam memberikan pelayanan bagi pelanggan (Saberri et al., 2017). Layanan baru ini telah menjadi titik utama kontak layanan pelanggan di hampir semua perusahaan termasuk pada industri asuransi.

Salah satu perusahaan asuransi di Indonesia yang memanfaatkan perkembangan CC yaitu PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia. Pada tahun 2017 perusahaan ini mulai mengembangkan layanan CC sebagai pusat informasi dan pelaporan pengaduan permasalahan layanan kepesertaan dengan nama Mandiri Inhealth Contact Center (MICC). MICC merupakan salah satu departemen bagian dari divisi layanan pelanggan PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia. Kemudian pada 1 Oktober 2019, perusahaan melakukan ekspansi dengan mendirikan layanan penjaminan klaim terpusat sebagai langkah perluasan bisnis, pengendalian biaya, serta efektifitas layanan khususnya pada pelayanan peserta rawat inap.

Studi mengenai manfaat penerapan CC telah dikaji oleh banyak ahli, (Woodcock, 2017) dalam bukunya menjelaskan bahwa keberadaan CC dapat

menekan biaya operasional, memaksimalkan peluang keuntungan, dan merupakan langkah strategis guna meningkatkan keunggulan kompetitif di era percepatan perkembangan teknologi informasi. Sebuah studi menyebutkan bahwa keberadaan *CC* memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap pengalaman dan retensi pelanggan. Hal itu telah dibuktikan bahwa 70% dari semua interaksi bisnis dapat ditangani oleh layanan *CC* dan dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan sebesar 25% hingga 95% (Saber et al., 2017).

Disisi lain, penerapan *CC* memiliki berbagai macam tantangan. Salah satu tantangan bagi perusahaan yang mengembangkan *CC* yaitu praktisi *CC* berpeluang mengalami kelelahan emosional atau *burnout* (Gerald et al., 2019; Charoensukmongkol & Puyod, 2020). *Burnout* adalah sebuah sindrom psikologis akibat respon dari stress interpersonal kronis yang berkepanjangan di tempat kerja, sehingga seseorang yang mengalami *burnout* akan merasa lelah secara emosional dan rendahnya motivasi untuk bekerja (Maslach & Leiter, 2016). Dalam kondisi ini individu akan memiliki pemikiran negatif yang berlanjut yang mengenai pekerjaannya. Gejalanya ditandai dengan lelah secara fisik beserta perasaan tertekan, menurunnya rasa ingin berkompetensi, dan rendahnya performa saat bekerja (Maslach & Leiter, 2016). Pekerja yang mengalami *burnout* akan merasa pekerjaan yang ia lakukan menjadi tidak memuaskan dan tidak berarti.

Burnout pada *CC* merupakan salah satu tantangan besar yang tidak dapat hindari. Sebagian besar penyebabnya dikarenakan pekerja mengalami tekanan yang konsisten saat menerima panggilan terutama saat menghadapi *hard complain* pelanggan dan semua perilaku serta activities mereka terpantau oleh sistem

(Subramaniam et al., 2017). Sebuah studi komparatif yang dilakukan di Korea menunjukkan bahwa pekerja *CC* memiliki tingkat *burnout* yang paling tinggi dibandingkan dengan petugas kesehatan dan konselor sekolah (Lee et al., 2019). Hal ini juga sejalan dengan studi yang dilakukan oleh D'Alleoa & Santangelo (2011), pada pekerja *contact center* di Italy yang menunjukkan bahwa 20% karyawan memiliki tingkat *burnout* yang tinggi. Sementara di Indonesia 66,3% pekerja *contact center* mengalami *burnout* dengan tingkat sedang (Sangadah, 2020).

Gap fenomena *burnout* juga dialami oleh praktisi *CC* di MICC. Penulis melakukan *preliminary research* dengan mewawancarai beberapa karyawan MICC. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Maret 2021, beberapa pegawai mengindikasikan gejala-gejala *burnout* seperti kurangnya semangat ketika akan memulai pekerjaannya, merasa kelelahan, letih dan tidak memiliki energi setelah selesai bekerja. Setidaknya 1 dari 3 pekerja merasakan kekhawatiran bahwa pekerjaan yang mereka lakukan akan memperkeruh emosionalnya, serta mereka merasakan penurunan produktivitas dalam bekerja. Hal ini juga ditunjang dengan data penilaian *Key Performance Indicator* (KPI) yang dilakukan oleh *quality assurance* yang menunjukkan bahwa terdapat penurunan rata-rata hasil *scoring* karyawan dari bulan Februari 2021 sebesar 2,70 menjadi 2,66 pada bulan Maret 2021 dan tingginya intensitas *turnover*.

Burnout pada karyawan berbanding lurus terhadap kerugian perusahaan. Karyawan yang mengalami *burnout* akan menurun produktifitasnya, tidak dapat bekerja secara maksimal (Leitão et al., 2021), serta memiliki kecenderungan untuk

keluar dari pekerjaannya (Eliyana, 2016). Untuk itu, perusahaan perlu mengetahui faktor yang dapat menurunkan tingkat *burnout* karyawan. Literatur menunjukkan bahwa *engagement* atau keterikatan seorang karyawan pada pekerjaannya merupakan salah satu faktor yang dapat meminimalkan *burnout* (Cole et al., 2012). Artinya, ketika karyawan merasa *engaged* terhadap pekerjaannya, mereka akan bekerja dengan semangat dan memiliki hubungan yang mendalam dengan perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Zoraya et al (2019), juga menjelaskan dalam penelitiannya bahwa karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi akan berdedikasi dengan sepenuh hati, memiliki konsentrasi dan energi yang tinggi dalam bekerja, benar-benar menikmati pekerjaannya. *Employee engagement* terjadi ketika seseorang merasa bernilai, menikmati dan percaya pada pekerjaan yang mereka lakukan (Clifton & Chairman, 2013;Fadhilaini et al., 2021).

Menariknya, saat ini para peneliti dan praktisi memberi perhatian lebih pada intervensi dengan mengintegrasikan antara individu dan organisasi karena dinilai cara yang paling efektif untuk mengurangi tingkat *burnout* (Lubbadeh, 2020). Salah satu intervensi individu mengenai kepercayaan diri seorang karyawan terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan *employee engagement* dan dapat meminimalkan *burnout* (Aloe et al., 2014; Afdaliza, 2015). Bandura (1997) menyebut sikap ini sebagai *self-efficacy*. Kajian mengenai pengaruh *self-efficacy* terhadap *burnout* membuktikan bahwa *self-efficacy* berpengaruh negatif terhadap *burnout* (Boujut et al., 2017). Sebuah studi eksperimental mengenai intervensi berbasis *self-efficacy* untuk mengurangi *burnout* yang pernah dilakukan pada tiga kelompok mahasiswa

(intervensi, stress, dan sehat). Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat penurunan tingkat burnout pada kelompok intervensi dan kelompok stress, sedangkan tidak ada penurunan yang berarti pada kelompok sehat dalam masa observasi selama 6 bulan (Lubbadeh, 2020).

Sedangkan dalam beberapa penelitian lain juga disebutkan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee engagement* (Afdaliza, 2015). Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan Trilolita et al (2017), yang melakukan penelitian mengenai pengaruh *self-efficacy* terhadap keterikatan kerja pada karyawan di perusahaan telekomunikasi dan didapatkan bahwa adanya hubungan positif antar kedua variabel tersebut. Pengaruh antara *self-efficacy* terhadap *employee engagement* tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti yang menunjukkan hasil yang sama (X. W. Chan et al., 2017; Song & Thompson, 2018; Tian et al., 2019). Artinya seorang karyawan yang memiliki self efficacy tinggi akan cenderung lebih merasa terikat terhadap pekerjaannya, sehingga memiliki resiko *burnout* yang lebih rendah.

Selain intervensi individu, intervensi organisasi yang perlu diperhatikan dalam mengelola *burnout* pada karyawan yaitu *quality of work-life* (QWL). QWL ialah metode mengenai pengelolaan organisasi dan sumber daya manusia yang melibatkan kepuasan pada berbagai macam kebutuhan di tempat kerja berdasarkan tingkat kebutuhan maslow (Sinval et al., 2020). Oleh karenanya, penting bagi organisasi untuk memahami dan mengerti apa yang menjadi motivasi, kebutuhan, dan hambatan karyawan dalam lingkungan kerjanya (Seifi & Asgari, 2017) dan (Agarwal & Solanki, 2020) dalam penelitiannya membuktikan bahwa QWL yang

tinggi berpengaruh signifikan untuk menurunkan *burnout* karyawan. Secara empiris, QWL memang terbukti berpengaruh negatif terhadap *burnout*.

Sedangkan Wardani & Anwar (2019) dalam penelitiannya menguji hubungan antara QWL terhadap *employee engagement* dan didapatkan hasil bahwa QWL dan *employee engagement* memiliki pengaruh positif. Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bamford et al (2013), Geisler et al (2019), dan Irmawati & Wulandari Kn (2017) yang menunjukkan bahwa QWL berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Artinya ketika karyawan memiliki tingkat QWL yang tinggi, maka mereka akan merasa lebih terikat terhadap pekerjaannya yang kemudian akan menurunkan tingkat *burnout*.

Berdasarkan hasil uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai peran *employee engagement* dalam memediasi pengaruh *self efficacy*, dan *quality of work life* terhadap *burnout* di Mandiri Inhealth Contact Center.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* di Mandiri Inhealth Contact Center?
2. Apakah *quality of work life* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* di Mandiri Inhealth Contact Center?
3. Apakah *self-efficacy* berpengaruh negatif terhadap *burnout* di Mandiri Inhealth Contact Center?

4. Apakah *quality of work life* berpengaruh negatif terhadap *burnout* di Mandiri Inhealth Contact Center?
5. Apakah *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *burnout* di Mandiri Inhealth Contact Center?
6. Apakah *employee engagement* signifikan memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap *burnout* di Mandiri Inhealth Contact Center?
7. Apakah *employee engagement* signifikan memediasi pengaruh *quality of work life* terhadap *burnout* di Mandiri Inhealth Contact Center?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh *self-efficacy* terhadap *employee engagement* di Mandiri Inhealth Contact Center.
2. Pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement* di Mandiri Inhealth Contact Center.
3. Pengaruh *self-efficacy* terhadap *burnout* di Mandiri Inhealth Contact Center.
4. Pengaruh *quality of work life* terhadap *burnout* di Mandiri Inhealth Contact Center.
5. Pengaruh *employee engagement* terhadap *burnout* di Mandiri Inhealth Contact Center.
6. Peran *employee engagement* dalam memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap *burnout* di Mandiri Inhealth Contact Center.
7. Peran *employee engagement* dalam memediasi pengaruh *quality of work life* terhadap *burnout* di Mandiri Inhealth Contact Center.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini yaitu:

1. Aspek teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi ilmiah mengenai pengaruh *self efficacy*, dan *quality of work life* terhadap tingkat *burnout* dan peran *employee engagement* sebagai pemediasi. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber bagi penelitian selanjutnya, serta menambah kajian tentang penerapan kebijakan perusahaan untuk dapat menurunkan tingkat *burnout* pada karyawan.

2. Aspek praktis

a. Bagi manajemen organisasi

Managemen yang memiliki resiko pekerjaan dengan tingkat *burnout* karyawan yang tinggi dapat menjadikan masukan, sehingga dapat menurunkan tingkat *burnout* dengan menerapkan kebijakan managemen yang tepat, sesuai kondisi dan kebutuhan pekerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi bagi manajemen bahwa *self efficacy*, *quality of work life*, dan *employee engagement* berdampak menurunkan *burnout* pada karyawan, sehingga dapat meningkatkan kesadaran manajemen untuk melakukan langkah preventif.

b. Bagi pendidikan manajemen SDM

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber ilmu pengetahuan dalam lingkup manajemen pengelolaan SDM sehingga mampu mengembangkan fungsi manajemen SDM dalam penatalaksanaan menurunkan tingkat *burnout* pada karyawan.

c. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar acuan untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.