

## *Burnout:*

# PENGHAMBAT PRODUKTIFITAS YANG PERLU DICERMATI

*Haryanto F. Rosyid*

Dewasa ini orang sudah tidak asing lagi dengan istilah stres. Orang dapat mengalami stres di mana saja berada. Di dalam kehidupan rumah tangga, seorang istri dapat merasakan stres yang berat ketika harus mengatur segala sesuatunya agar tampak rapi. Di perjalanan, orang merasakan stres saat terperangkap dalam kemacetan lalu lintas yang berkepanjangan. Di tempat kerja, dengan kondisi pengap, bising, dan tingkat kompetitif yang sangat tinggi, karyawan dapat merasakan stres yang menyedihkan.

Stres kerja didefinisikan sebagai suatu situasi yang tercipta dimana faktor terkait pekerjaan (*work related factors*) berinteraksi dengan faktor di dalam diri karyawan, dan merubah kondisi fisiologis dan/atau psikologis sedemikian rupa sehingga memaksa seseorang menyimpang dari fungsi normalnya (Bernardin, 1990). Di sini terlihat bahwa stres yang dirasakan seseorang merupakan kondisi yang muncul dari perpaduan antara faktor-faktor di dalam pekerjaan dengan faktor-faktor di dalam diri seseorang. Kondisi ini menyebabkan yang bersangkutan tidak dapat berfungsi sebagaimana mestinya, sewaktu orang berada pada keadaan normal.

Stres dipandang sebagai masalah utama pekerja di dalam lingkungan yang sangat kompetitif, dengan titik berat pada *cost control*, pengurangan ongkos tenaga kerja, dan peningkatan produktivitas. Tidak diragukan lagi bahwa stres dapat mempengaruhi kesehatan fisik karyawan dan menurunkan produktivitas kerja, serta meningkatkan angka kecelakaan kerja.

Di dunia kerja, istilah *burnout* merupakan istilah baru yang digunakan untuk menunjuk satu jenis stres. Bernardin (1990) menggambarkan *burnout* sebagai suatu keadaan yang mencerminkan reaksi emosional pada orang yang bekerja pada pelayanan kemanusiaan (*human services*), dan bekerja erat dengan masyarakat. Penderita *burnout* banyak dijumpai pada para anggota polisi, guru, pekerja sosial dan perawat di rumah sakit. Muchinsky (1987) menyatakan bahwa *burnout* merupakan suatu reaksi antara *person-environment* yang relatif baru, yang dikenali oleh para psikolog di bidang industri dan organisasi. Dikatakan bahwa *burnout* merupakan sindrom kelelahan emosional dan sinisme yang muncul di antara orang-orang yang bekerja pada "people work", misalnya: guru, perawat, pekerja sosial, dan konselor. Muchinsky menjelaskan lebih jauh, di dalam suatu organisasi terdapat dua kekuatan yang berpengaruh di tempat kerja, satu kekuatan berasal dari individu, dan yang lain berasal dari organisasi. Kekuatan yang berasal dari individu ini

antara lain faktor pribadi, (misalnya: umur, jenis kelamin, suku), kemampuan, pengetahuan, ketrampilan yang dimiliki, minat, dan kepribadian. Semua itu merupakan input atau andil yang diberikan oleh seseorang kepada organisasi.

Kekuatan yang berasal dari organisasi atau perusahaan meliputi: lokasi, ukuran perusahaan, kecanggihan teknologi yang digunakan, tuntutan tugas dan pekerjaan, *role expectation*, norma yang berlaku di organisasi, dan iklim yang berkembang di dalam organisasi tersebut. Seseorang yang bekerja harus mampu menyesuaikan kedua kekuatan tersebut, bilamana orang menerima satu jabatan di organisasi. Respon seseorang terhadap pekerjaan merupakan reaksi yang muncul dan terjadi karena adanya interaksi antara dua sumber kekuatan tadi. Respon individu pada dasarnya dapat dikategorikan menjadi dua yaitu respon fungsional, dan respon disfungsional. Respon fungsional akan menguntungkan baik bagi individu maupun organisasi, bentuknya dapat berupa moral kerja yang tinggi, keterlibatan kerja yang lebih mendalam-artinya karyawan dapat menilai kebaikan dan pentingnya pekerjaan yang dilakukan-, peningkatan komitmen terhadap organisasi, dan meningkatnya *self esteem*. Sedang respon yang disfungsional berakibat merugikan individu maupun organisasi. Bagi individu, reaksi yang muncul dapat berupa stres, ketidakjelasan peran, konflik peran, dan *burnout*.

### **PENGERTIAN *BURNOUT***

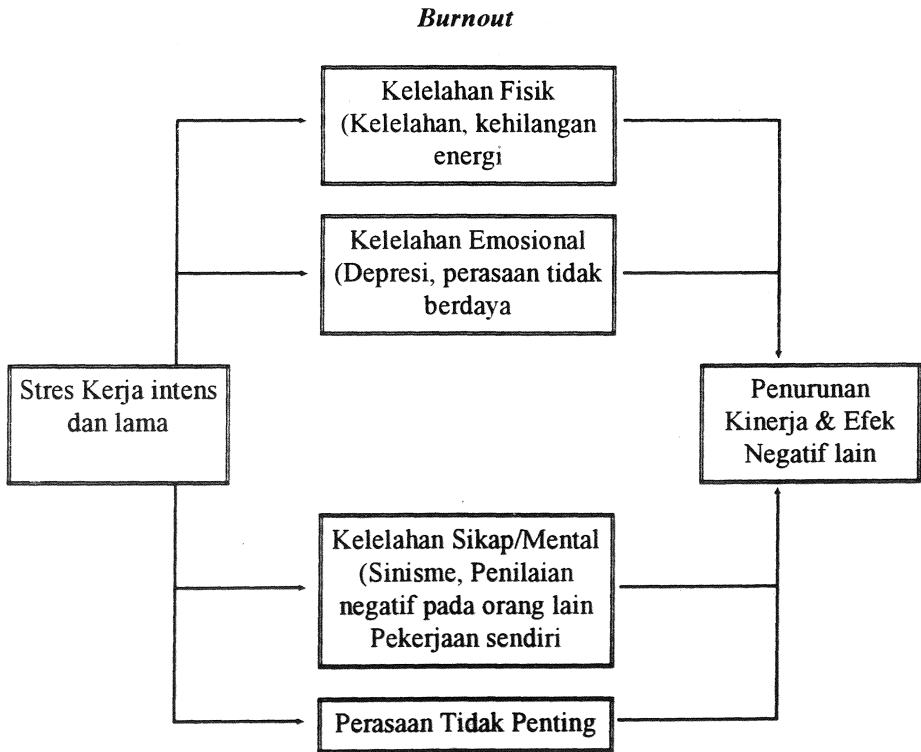
Chestnut, dkk. (1980) memberikan batasan *burnout* sebagai suatu proses yang dialami seorang anggota organisasi yang sebelumnya sangat *committed* terhadap organisasi tersisih dari pekerjaannya sebagai respon atas stres yang dialami di dalam pekerjaan.

Di sini terlihat bahwa seseorang yang tadinya sangat percaya pada tujuan organisasi, dan bekerja sepenuh kemampuannya untuk tetap bertahan bekerja bagi organisasi, kemudian tersisih dari pekerjaan yang digelutinya karena stres yang dialami. Ahli lain mengatakan bahwa *burnout* adalah suatu sindrom kelelahan emosional, fisik, dan mental ditunjang oleh perasaan rendahnya *self esteem*, dan *self efficacy*, disebabkan penderitaan stres yang intens dan berkepanjangan (Baron dan Greenberg, 1990). Dalam definisi ini tampak bahwa *burnout* dapat muncul akibat kondisi internal seseorang yang ditunjang oleh faktor lingkungan berupa stres yang berlarut-larut. Ahli lain mengemukakan bahwa *burnout* mencerminkan suatu reaksi emosional pada orang-orang yang bekerja pada pelayanan kemanusiaan dan bekerja erat dengan masyarakat. Dari sini terlihat bahwa *burnout* lebih banyak dialami oleh orang-orang yang pekerjaannya melayani orang lain dan bekerja dengan orang banyak.

### **DIMENSI *BURNOUT***

Baron dan Greenberg (1990) memberikan gambaran dan karakteristik orang-orang yang menderita *burnout*. Orang-orang yang mengalami stres berulang kali dan berkepanjangan, kadang digambarkan sebagai mengalami atau menderita *burnout*. Karakteristik yang dapat diobservasi antara lain ialah: Pertama, penderita *burnout* mengalami kelelahan fisik. Mereka

kekurangan energi dan merasa lelah sepanjang waktu. Ditambah lagi mereka melaporkan adanya keluhan-keluhan fisik seperti: serangan sakit kepala, mual, susah tidur, dan mengalami perubahan kebiasaan makan (kehilangan nafsu makan). Kedua, mereka mengalami kelelahan emosional. Depresi, perasaan tidak berdaya, merasa terperangkap di dalam pekerjaannya. Gejala ketiga, orang-orang yang menderita *burnout* sering menunjukkan kelelahan sikap atau mental (*mental or attitudinal exhaustion*). Mereka mulai bersikap sinis terhadap orang lain, bersikap negatif terhadap orang lain, dan cenderung merugikan diri sendiri, pekerjaan, organisasi, dan kehidupan pada umumnya. Secara sederhana orang yang menderita *burnout* melihat dunia sekitarnya seperti berwarna kelabu-gelap, bukannya cerah, berbinar-binar, dan hangat. Ahirnya, sebagai dimensi keempat, kadang penderita *burnout* melaporkan adanya penghargaan diri rendah (*feeling of low personal accomplishment*). Orang yang menderita *burnout* menyimpulkan bahwa dirinya tidak mampu menunaikan tugas dengan baik di masa lalu, dan mereka juga beranggapan bahwa di masa depannya sama saja, tidak berarti.



Gambar 1: Dimensi *Burnout* (Baron & Greenberg, 1990)

Istilah *burnout* mula-mula dilontarkan oleh Herbert Freudenberger, seorang ahli psikologi klinis yang sangat familiar dengan respon stres yang ditunjukkan oleh para staf yang melayani masyarakat, pada tahun 1974 (Jackson, Schwab, dan Schuler; 1986).

Penelitian-penelitian mengenai *burnout* kemudian berlanjut dan memfokuskan diri pada karyawan di sektor pelayanan kemanusiaan sebagai subjeknya, misalnya: pekerja sosial, perawat, guru, pengacara, dokter, polisi, dan pekerjaan-pekerjaan lain yang membutuhkan waktu banyak untuk berhubungan dengan orang yang membutuhkan pertolongan (Maslach, 1982). Maslach sebagaimana dikutip oleh Jackson, Schwab, dan Schuler (1986) menetapkan bahwa komponen *burnout* itu ada tiga, yaitu: kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), depersonalisasi (*depersonalization*), dan perasaan rendahnya harga diri (*feeling of low personal accomplishment*). Kelelahan emosional yang dialami penderita disebabkan adanya tuntutan psikologis dan emosional dari pekerjaan yang berlebihan, terjadi pada waktu orang menolong atau memberi bantuan pada orang lain. Orang yang mengalami ini menunjukkan tanda-tanda kehilangan perasaan berkepentingan, kehilangan kepercayaan pada orang lain, dan kehilangan semangat (Ray & Miller, 1994). Komponen kedua depersonalisasi merupakan munculnya tindakan-tindakan atau perilaku untuk memperlakukan orang seperti barang, dan kadang-kadang diwujudkan dalam penggunaan label barang. Misalnya: menyebut ginjal di kamar 609, bukannya mengatakan nama pribadi ketika menunjuk pasien atau klien. Komponen ketiga *burnout* ialah rendahnya penghargaan diri sendiri, keadaan ini ditandai dengan adanya perasaan tidak puas terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan kehidupan. Orang merasa belum pernah melakukan sesuatu yang bermanfaat.

Rumusan adanya tiga komponen *burnout* yang dikemukakan oleh Maslach di atas telah memacu dilaksanakan banyaknya penelitian yang memfokuskan pada *burnout*, sebagai gejala yang nyata dan penting untuk dimengerti (Jackson, Schwab, dan Russel; 1986), cara dan metode untuk mengatasinya (Shinn, Rosario, Morch, dan Chestnut; 1984), dan keberadaannya di berbagai jenis pekerjaan (Pretty, McCarthy, Catano; 1992).

## **PERTANYAAN PENTING: SEBAB DAN AKIBAT**

Berbicara mengenai penyebab munculnya *burnout* para ahli belum dapat mencapai kata sepakat (Muchinsky, 1987). Banyak bukti penelitian yang menyatakan bahwa gejala *burnout* berhubungan dengan sebab-sebab yang sangat luas, misalnya: stres, perkembangan karir yang terhambat, *work overload*, dan persepsi ketidakberhasilan seseorang. Di samping penyebab yang sifatnya pribadi, Baron dan Greenberg (1990) mengemukakan bahwa penyebab *burnout* dapat berasal dari organisasi. Disebutkan antara lain ialah: kondisi jabatan yang menyiratkan usaha-usaha seseorang dalam bekerja sia-sia, tidak berguna, tidak efektif, dan tidak dihargai. Di bawah kondisi yang demikian, seseorang akan mengembangkan perasaan rendahnya penghargaan diri. Kemudian kurangnya kesempatan untuk promosi dan adanya prosedur dan aturan-aturan yang kaku, tidak fleksibel membuat orang merasa terjebak di dalam sistem yang tidak adil. Hal ini mendorong tumbuhnya pandangan negatif terhadap pekerjaan yang dipegang seseorang. Salah satu sebab terpenting yang

dikemukakan oleh Baron dan Greenberg ialah gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang diterapkan oleh para penyelia atau supervisor. Para supervisor yang kurang konsiderasi atau kurang memperhatikan kesejahteraan anak buahnya, dan kurang mengembangkan hubungan yang bersahabat dengan anak buahnya, menyumbang munculnya *burnout* yang diderita anak buah lebih besar dibandingkan dengan para supervisor yang menganut gaya konsiderasi.

Apapun penyebabnya, munculnya *burnout* berakibat kerugian di pihak karyawan maupun organisasi. Akibat pertama yang dapat muncul ialah orang berusaha mencari pekerjaan atau karir baru. Dalam suatu penelitian yang dilakukan oleh Jackson, Schwab, dan Schuler (1986) meminta beberapa ratus guru untuk mengisi kuisener yang dirancang untuk mengukur *burnout* dan melaporkan apakah mereka akan lebih senang pada pekerjaan lain. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *burnout* yang dirasakan para guru, semakin besar keinginannya untuk pindah kerja atau berganti profesi. Penelitian Lee dan Ashforth (1993) mengutip hasil penelitian Edelwich dan Brodsky yang menyatakan bahwa ketika orang mengalami apathy, orang dapat saja menyerah pada pekerjaan dengan menjadi kurang *committed* atau berhenti bekerja dan profesi bersama-sama. Ketidakpuasan karir dapat mengarah pada pikiran untuk berganti karir, yang pada gilirannya mengarah pada perilaku mencari pekerjaan baru. Akibat kedua, orang-orang yang menderita *burnout* boleh jadi mencari peran administratif dimana mereka dapat berlindung pada pekerjaan diantara tumpukan surat-surat dan dokumen.

## BAGAIMANA MENCEGAH BURNOUT

Untuk mempertahankan tingkat kesejahteraan karyawan dan performansi organisasi tetap optimal, maka perlu dilakukan usaha-usaha pencegahan atau pengurangan kemungkinan terjadinya *burnout*. *Career burnout* pada umumnya terjadi ketika seseorang mulai mempertanyakan nilai-nilai pribadinya. Orang tidak lagi merasa bahwa apa yang dikerjakannya merupakan hal yang penting. Untuk mencegah peran negatif yang berkembang ke arah *burnout*, maka supervisor dan manajemen memegang peranan yang sangat penting untuk mengidentifikasi kemungkinan terjadinya *burnout* dan penderitaan yang akan menimpa karyawan. Narkevis, Compton, dan McCarthy (1993) menyarankan beberapa usaha yang dapat dilakukan untuk mencegah *burnout*. Langkah-langkah yang perlu dilaksanakan antara lain ialah: *job redesign* Langkah ini berupa merancang kembali pekerjaan yang ada, agar tidak monoton, membosankan, dan menimbulkan kelelahan fisik maupun mental. Merancang kembali pekerjaan dapat merubah pelaksanaan pekerjaan menjadi bervariasi, lebih memberi tantangan pada kemampuan karyawan, dan membuat pekerjaan berarti dalam prose secara keseluruhan. Program pengembangan karir, program ini perlu diperkenalkan, sehingga karyawan dapat mengharapkan perkembangan pribadinya, kemampuannya, sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tanggung jawab, dan wewenang yang dimilikinya. Usaha lain ialah *Performance Management* Hal ini mengacu pada bagaimana manajemen dapat mempertahankan kinerja yang dapat dicapai oleh organisasi secara optimal. Program konsultasi dan umpan balik. Kegiatan ini dapat memberi kesempatan pada karyawan untuk berbagai rasa dengan orang lain, dan umpan balik merupakan alat yang dapat digunakan

untuk memberikan masukan-masukan agar seseorang dapat mengurangi perasaan-perasaan negatif yang dirasakan, dan mengembangkan harga diri yang positif. Umpan balik dapat memperkuat self esteem dan self efficacy pada diri karyawan. Dalam kegiatan ini karyawan dapat mendapatkan dukungan sosial sehingga ia dapat mengurangi beban yang dirasakannya berat. Langkah yang lain ialah: restrukturisasi reward. Hal ini dimaksudkan untuk menghargai karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada organisasi atau perusahaan. Bilamana karyawan dihargai atau diberi hadiah sesuai dengan pengorbanan yang diberikan maka ia akan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penghargaan yang sesuai akan mengembangkan sikap positif terhadap diri sendiri maupun pada perusahaan.

### **BAGAIMANA DI INDONESIA?**

Bilamana seseorang menderita *burnout* dapatkah disembuhkan? Bukti-bukti yang dikumpulkan dari penelitian oleh Baron dan Greenberg (1990) menyatakan bahwa usaha-usaha dapat dilakukan untuk membawa orang kembali ke kondisi semula. Dengan bantuan yang memadai, penderita *burnout* dapat disembuhkan dari kelelahan fisik dan psikologis. Hal yang perlu dilakukan untuk mengembalikan fungsi orang pada keadaan semula ialah mengurangi stres yang dirasakan, memberi dukungan sosial yang berasal dari teman dan kerabat kerjanya, serta memberikan hobi atau kegemaran baru, dan mengembangkan minat yang menarik. Dengan cara demikian dapat diharapkan orang dapat kembali ke sikap positif dan memperbaiki produktifitasnya. Di negara kita, penelitian *burnout* belum banyak dilakukan, tetapi hal ini tidak berarti bahwa gejala *burnout* belum diderita oleh para karyawan atau manajer di sini.

Di Indonesia, menurut Gardjito (1993) jumlah penderita gangguan jiwa cenderung meningkat, seiring dengan perkembangan jaman. Data terakhir di Departemen Kesehatan menyebutkan terdapat satu sampai tiga orang penderita gangguan jiwa berat untuk setiap seribu penduduk. Sedangkan penderita gangguan jiwa ringan berkisar antara dua puluh sampai dengan delapan puluh orang setiap seribu penduduk. Salah satu bentuk persoalan yang mucnul ialah ketatnya tekanan akibat tuntutan kerja dan persaingan di tempat kerja. Data mengenai stres kerja di Indonesia belum banyak tersedia, tetapi berdasar laporan beberapa surat kabar menyatakan bahwa permasalahan ini mulai menggejala pada kaum "profesional muda" (Farhati, 1996). Kondisi yang demikian ini tentu saja merupakan peluang bagi para ahli psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi untuk mengidentifikasi *burnout*, memahami, mengenali penyebabnya, menemukan akibat, dan mendapatkan usaha-usaha yang efektif untuk mencegah atau mengurangi pengaruhnya. Yang tidak kalah penting ialah bagaimana mencari faktor-faktor yang menyanggah munculnya *burnout* di lapangan pekerjaan yang ada, bukan hanya pada pekerjaan yang mengutamakan pelayanan kemanusiaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baron, R.A. & Greenberg, J. 1990. *Behaviour in Organization: Understanding and Managing The Human Side of Work*. 3ed. Allyn & Bacon. New York.
- Bernardin, H.J. 1993. *Human Resources Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill Book. Coy. Singapore.
- Farhati, F. 1996. Peran Tingkat Karakteristik Pekerjaan dan Dukungan Sosial terhadap Tingkat *Burnout* Karyawan Radiant Utama Group Jakarta. *Skripsi*. (tidak diterbitkan) Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta
- Firth, H. & Britton, P. 1989. Burnout, Absence, and Turnover Amongst British Nursing Staff. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 55-59.
- Jackson, S.E.; Schwab, R.L., and Schuler, R.J. 1986. Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71, 40, 630-40.
- Lee, R.T. & Ashforth, B.E. 1993. A Further Examination of Managerial Burnout: Toward integrated Model. *Journal of Organizational Behaviour*, 14, 3-20.
- Maslach, C. 1982. *Burnout: The Cost of Caring*. Prentice-Hall Book Company. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Muchinsky, P.M. 1987. *Psychology Applied to Work*. 2ed. The Dorsey Press. Chicago Illinois.
- Nankervis, A.R., Compton, R.L., McCarthy, T.E. 1993. *Strategic Human Resource Management*. 2ed. Thomas-Nelson. Australia Melbourne.
- Ray, E.B., Miller, K. 1994. Social Support, Home/Work Stress, and Burnout.: Who can Help? *The Journal of Applied Behaviour Science*. 9, 957-73.
- Schaufeli, W.B. & Janczur, B. 1994. Burnout Among Nurses: A Polish-Dutch Comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25. 1. 85-113.
- Shinn, M., Rosario, M., Morch, H.; Chestnut, D.E. 1984. Coping With Job Stress and Burnout in the Human Service. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 4, 864-76.