

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Berawal dari sebuah perusahaan kontraktor yang berkantor di sebuah ruko di tahun 70-an, PT X bekerja keras untuk membangun kepercayaan para pembeli dan meningkatkan kerja sama dengan partner terkemuka di Indonesia. Dari kesuksesan PT X di dalam membangun sebuah mall yang khusus menyediakan barang-barang elektronik pertama di Jakarta, membuat PT X mencoba membangun hunian dan kompleks komersil, hingga apartemen mewah. Dari perjalanan panjang, PT X tumbuh sebagai perusahaan besar dan menjadi salah satu pengembang properti developer terkemuka di Indonesia.

Pengalaman berkiprah lebih dari 30 tahun, PT X masih terus mengembangkan proyek-proyek *low rise development* (bangunan rendah, seperti perumahan, ruko) dan *high rise* (bangunan tinggi / gedung pencakar langit, seperti apartemen, hotel). Saat ini kurang lebih terdapat 11 proyek *low rise* yang masih berjalan, 8 proyek *high rise*, dan masih ada proyek *low rise* dan *high rise* lainnya yang akan segera dijalankan.

PT X saat ini terdiri atas 13 divisi, antara lain divisi Low Rise, High Rise, Marketing, Finance Developer, Finance POM, Commercial Leased, Commercial Strata Tittle, Internal Audit, Legal, GA & Purchasing, HRD, MIS dan Apartemen Residential. Seluruh divisi tersebut dapat merasakan dampak dari perkembangan bisnis di PT X, karena dengan bertambahnya proyek, maka masing-masing divisi

diharapkan dapat mendukung perusahaan di dalam meraih profit dan meningkatkan daya saing di hadapan kompetitor yang bergerak di bisnis yang sama. Sewajarnya jika proyek semakin bertambah seharusnya sejalan dengan penambahan sumber daya manusia di masing-masing divisi, hanya saja, meskipun proyek semakin bertambah, namun penambahan sumber daya manusia di salah satu departemen dari divisi Finance Developer yaitu departemen pajak, yang bertanggung jawab di dalam melaksanakan dan mengevaluasi sistem perhitungan dan pembayaran pajak serta penyediaan berbagai laporan pajak, masih tergolong kurang sebanding. Di bagian pajak 1 orang karyawan diharapkan dapat mengerjakan laporan perpajakan atas 2 atau 3 proyek sekaligus. Hal ini disebabkan karena banyaknya data-data yang bersifat rahasia, sehingga ditetapkan jika pada karyawan telah diberi kepercayaan mengerjakan satu proyek, maka ia harus bertanggung jawab atas data-data pada proyek tersebut, dengan demikian akan lebih terkontrol dibandingkan jika satu proyek ditangani oleh dua atau tiga orang.

Di dalam mengerjakan laporan pajak, karyawan diberi target menginput data secara akurat dan tepat waktu (laporan mingguan, bulanan, kuartalan, semesteran dan tahunan), dengan *zero fault* (tidak ada kesalahan) untuk menghindari adanya kelebihan pembayaran pajak, sehingga pembiayaan pajak menjadi efektif. Dengan demikian diharapkan target perusahaan untuk mendapatkan pertumbuhan cash flow yang sehat dan profit / keuntungan dapat tercapai.

Sejak awal akan bergabung di PT X, karyawan telah dituntut untuk dapat bekerja lebih dari jam normal pada umumnya, yaitu dari jam 08.30 – 17.00. Kondisi ini berlangsung hampir setiap hari, karena karyawan di departemen pajak pada umumnya bekerja mulai dari jam 8.30 hingga jam 20.00. Hal ini terjadi karena secara kuantitas banyak voucher dan faktur pajak yang harus di input secara detil. Adapun yang bertugas menginput data tersebut adalah karyawan pada level staf, karena hal tersebut merupakan tugas utama mereka. Mereka hanya dibantu oleh supervisor yang bertugas untuk mengontrol atau memonitor hasil kerja mereka.

Mendekati batas waktu pengumpulan laporan, kesibukan karyawan pada umumnya lebih meningkat karena harus mengejar target penyelesaian laporan. Situasi yang cukup mempersulit karyawan adalah jika mereka mengerjakan proyek besar atau mengerjakan lebih dari 1 proyek. Banyaknya *voucher* dan faktur yang harus diinput setiap harinya untuk satu proyek berjumlah ratusan. Karyawan yang mengerjakan proyek besar atau mengerjakan 2 atau 3 proyek, maka jumlah data yang harus diinput dapat mencapai ribuan. Adapun yang membedakan antara proyek besar dan kecil adalah jumlah dari unit rumah, ruko, rukan, apartemen atau hotel dari masing-masing proyek yang akan di jual, dan luasnya area serta sarana yang ada di dalamnya.

Terkadang bersamaan dengan batas waktu penyelesaian laporan, juga ada pemeriksaan mendadak dari instansi pajak pemerintah terhadap laporan dari proyek yang sedang ditangani, sehingga dalam situasi ini karyawan terpaksa lembur lebih lama untuk dapat menyelesaikan semua pekerjaan. Jika betul-betul

terdesak, mereka terpaksa bekerja lembur hingga jam 23.00 atau 24.00. Selain itu, tidak hanya faktur pajak atau pajak penjualan dari suatu proyek saja yang harus ditangani oleh staff pajak, namun juga pajak pembelian barang serta pembayaran lainnya untuk keperluan di kantor pusat.

Selain menginput data, karyawan juga harus mencetak bukti pajak yang akan dibayar, namun yang menjadi kendala adalah terbatasnya alat bantu kerja untuk mencetak bukti pajak yang ada (printer), karena untuk mencetak bukti pajak tersebut tidak dapat menggunakan printer yang biasa, namun ada printer khusus. Dengan keterbatasan ini, mereka terpaksa menggunakan printer yang ada secara bergantian dengan rekan-rekan yang lain, yang juga harus mencetak bukti pajak dengan jumlah yang mencapai ratusan, dan kondisi ini cukup menyulitkan bagi mereka terutama ketika sedang dikejar oleh *deadline*.

Mereka juga harus siap dengan keluhan yang diberikan oleh unit lain jika terlambat memberikan bukti SSP (Surat Setor Pajak), misalnya bagian AJB (Akta Jual Beli) dan kasir *Finance*. Keluhan ini merupakan salah satu hal yang menyebabkan ketidaknyamanan di dalam bekerja, karena mereka dianggap lambat dan menghambat proses kerja yang seharusnya dapat dilakukan dengan cepat. Padahal, hambatan tersebut dapat saja bukan dari pihak mereka, karena terkadang ada proses yang harus dikonsultasikan terlebih dahulu dan menunggu keputusan dari instansi pajak pemerintah, seperti adanya peraturan pajak baru, atau juga karena ada data yang belum diserahkan oleh pihak lain dari pihak eksternal seperti dari supplier atau kontraktor.

Tekanan yang paling dirasakan oleh karyawan adalah jika mereka tidak detil di dalam menginput data sehingga membuat adanya kelebihan bayar pajak atau terlambat di dalam mengerjakan laporan pajak yang seharusnya segera diserahkan kepada instansi pemerintah. Kondisi ini dapat menimbulkan masalah atau mengakibatkan kerugian dalam bisnis perusahaan, yang dapat membuat *performance* di departemen pajak dinilai buruk oleh perusahaan. Karyawan bisa mendapatkan *punishment* dari atasan berupa penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang kurang baik yang dapat menghambat perkembangan karir dan peningkatan gaji mereka.

Situasi kerja tersebut di atas merupakan tekanan pekerjaan yang harus dihadapi oleh karyawan khususnya level staff, dan akan semakin bertambah bebannya seiring dengan bertambahnya pembangunan proyek-proyek di PT X, yang membawa karyawan pada keadaan yang penuh tekanan (*stressful*). Jika hal ini tidak dapat diatasi, maka dikhawatirkan karyawan tidak mampu bertahan lama untuk bekerja di PT X. Ini terbukti bahwa terdapat 17 orang karyawan yang *resign* (berhenti bekerja) di tahun 2011, ditambah 4 orang sampai dengan bulan Mei 2012. Hal ini memperlihatkan bahwa kondisi *turn over* di bagian pajak cukup tinggi. Dari 21 karyawan yang *resign* (berhenti bekerja) terdapat 14 orang dari level staff, 4 orang dari level supervisor, 2 orang dari level head, dan 1 orang dari level manager. Berdasarkan data *exit* interview di PT X, dari 21 orang karyawan yang *resign*, semuanya mengakui bahwa beban atau tekanan kerja yang ada cukup berat dan kebanyakan yang *resign* (berhenti bekerja) tersebut memiliki masa kerja yang kurang dari 1 tahun. Adapun alasan utama karyawan *resign* (berhenti

bekerja) antara lain, karena sakit (2 orang), tidak sanggup dengan beban atau tekanan kerja yang tinggi (8 orang), ingin mendapatkan karir yang lebih baik di perusahaan lain (5 orang), gaji dan benefit yang kurang sebanding dengan beban kerja atau tekanan kerja (3 orang), dan ingin meneruskan usaha orang tua (3 orang). Berdasarkan data yang diperoleh dari *exit interview* dapat dilihat bahwa masalah beban atau tekanan kerja merupakan alasan yang paling banyak dipilih oleh karyawan yang *resign* (berhenti bekerja). Efek dari *turn over* akan dirasakan langsung oleh karyawan yang masih bertahan, karena jika ada karyawan yang *resign* (berhenti bekerja) maka tugas-tugas yang ada terpaksa dilimpahkan kepada karyawan lain sampai akhirnya dapat direkrut karyawan baru, sehingga beban kerja mereka pun semakin bertambah dan dikhawatirkan akan mendorong keinginan mereka untuk ikut *resign* (berhenti bekerja) karena tidak tahan dengan beban kerja yang ada.

Menyadari kondisi ini, GM Pajak di PT X berupaya membuat strategi untuk menarik minat karyawan agar mau bertahan lama bekerja di departemen pajak, dengan menawarkan promosi jabatan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik. Hanya saja, promosi yang ditawarkan membutuhkan proses dan waktu yang harus dilalui oleh karyawan. Dalam proses tersebut secara bertahap beban kerja karyawan akan ditambah dan dinilai kualitasnya berdasarkan target yang telah ditentukan. Tetapi, mengingat pentingnya pencapaian target di departemen ini, sehingga penilaian kinerja karyawan pada kategori *tax controlling* yaitu penyelesaian tugas dengan *zero fault* cukup ketat. Dengan berhasil menyelesaikan 100% target dengan *zero fault*, dari skala penilaian 1 sampai

dengan 5, karyawan hanya memperoleh nilai 3 (*good*), dan itu merupakan nilai tertinggi pada kategori tersebut. Oleh karena itu, untuk dapat bertahan meskipun menghadapi pekerjaan yang penuh tekanan (*stressful*), karyawan juga perlu memiliki *resilience at work*. *Resilience at work* adalah kapasitas untuk bertahan dan berkembang meskipun dalam keadaan yang penuh tekanan (*stressful*) (Maddi & Khoshaba, 2005 : 27). Pada karyawan yang *resilient*, mereka dapat mengalihkan tekanan-tekanan yang berdampak kurang baik bagi dirinya menjadi kesempatan untuk berkembang, sehingga diharapkan dapat mengurangi keinginan karyawan untuk *resign* (berhenti bekerja), meskipun menghadapi beban kerja yang banyak.

Kunci dari *resilience* adalah *hardiness*, yaitu pola tertentu dari sikap dan keahlian yang akan membantu seseorang untuk *resilient* dengan bertahan dan berhasil di bawah tekanan (Maddi & Khoshaba, 2005 : 13). Sikap tersebut adalah 3C yang terdiri dari *commitment* (komitmen), *control* (kontrol) dan *challenge* (tantangan). 3C merupakan hal penting untuk keberanian dan motivasi di dalam melakukan hal sulit tapi penting dengan memanfaatkan keadaan yang penuh tekanan (*stressfull*) sebagai suatu keuntungan. Pada kenyataannya, tidak semua karyawan di departemen pajak memiliki sikap 3C yang tinggi. Para manager di bagian pajak sering menerima keluhan dari karyawan yang merasa ‘*over load*’ dan merasa tidak sanggup jika harus mengerjakan semua laporan pajak dalam waktu yang bersamaan (sikap komitmen yang rendah). Terkadang mereka merasa cemas karena khawatir tidak akan berhasil menyelesaikannya sesuai dengan batas waktu (*dead line*) yang telah ditentukan, yang membuat perusahaan harus membayar

denda atas keterlambatan tersebut (sikap kontrol yang rendah). Selain itu, masih ditemukan beberapa karyawan yang berulang-ulang melakukan kesalahan dan tidak memenuhi target yang telah ditentukan, terutama pada karyawan baru, yang masa kerjanya kurang dari satu tahun, sehingga mereka harus sering dibantu oleh atasan mereka (sikap kontrol yang rendah). Masih ada karyawan yang sering datang terlambat dan minta izin tidak masuk kerja dengan alasan karena kelelahan setelah lembur (sikap komitmen yang rendah). Selain itu, juga masih ada karyawan yang merasa keberatan untuk mendapatkan tambahan proyek baru karena khawatir tidak sanggup untuk menanganinya (sikap tantangan yang rendah).

Sukses dalam bekerja keras artinya perlu menggunakan keahlian sebagai cara untuk memecahkan masalah (*transformational coping*) dan berinteraksi dengan orang lain untuk lebih mendapatkan dukungan sosial (*social support*). Di departemen pajak ini masih ditemukan karyawan yang sering merasa cemas dan khawatir karena tidak tahu langkah apa yang harus dilakukan ketika menghadapi masalah dalam pekerjaannya, sehingga masih harus dibantu oleh rekannya yang lain atau atasannya langsung (*transformational coping*). Selain itu, masih ada karyawan yang tidak menyukai atasannya karena merasa kurang mendapatkan dukungan. Dari keadaan ini dapat terlihat bahwa masih ada masalah diantara karyawan untuk bisa mendapatkan dukungan sosial (*social support*) di dalam bekerja. Padahal, dukungan sosial (*social support*) sangat diperlukan bagi karyawan agar dapat saling membantu untuk mengatasi masalah dalam pekerjaan.

Hardiness akan memelihara atau mempertahankan *performance* dan kesehatan karyawan dengan membantu berpikir dan melakukan tindakan yang membangun ketika keadaan yang menekan itu terjadi (Maddi & Khoshaba, 2005). Juga dapat meningkatkan kemampuan, tingkah laku, kepemimpinan, stamina dan kesehatan meskipun dalam keadaan penuh tekanan. Semakin tinggi tingkat *Hardiness*, semakin kecil kecenderungan seseorang mengalami gangguan fisik dan mental dalam menghadapi keadaan yang menimbulkan tekanan. Hanya saja, tingkat *hardiness* karyawan berbeda-beda ada yang tinggi dan juga rendah.

Pelatihan merupakan salah satu cara yang bisa diberikan kepada karyawan di dalam mempelajari dan mengembangkan *hardiness*, sehingga dengan meningkatnya *hardiness* diharapkan karyawan dapat lebih *resilient* meskipun menghadapi pekerjaan yang penuh tekanan (*stressful*). Oleh karena itu, peneliti bermaksud untuk merancang dan menguji coba modul pelatihan untuk meningkatkan *hardiness* pada staff pajak yang bekerja di PT X agar dapat lebih *resilient* di dalam menghadapi pekerjaan yang penuh tekanan (*stressful*).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka identifikasi masalah adalah apakah rancangan modul pelatihan yang dibuat dalam penelitian ini dapat digunakan untuk meningkatkan *hardiness* pada karyawan, agar dapat lebih *resilient* di dalam menghadapi pekerjaan yang penuh tekanan (*stressful*).

1.3 Maksud, Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah membuat rancangan modul pelatihan *hardiness* dan melakukan uji coba untuk meningkatkan *hardiness* pada staff pajak yang bekerja di PT X.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Memperoleh modul pelatihan yang teruji yang dapat meningkatkan *hardiness* agar karyawan dapat menjadi lebih *resilient* di dalam menghadapi pekerjaan yang penuh tekanan (*stressful*), yang terukur melalui evaluasi level *reaction* dan level *learning*.

1.3.3 Kegunaan Penelitian

1.3.3.1 Kegunaan Teoritis

- Penelitian ini dapat memberi informasi dan referensi bagi ilmu psikologi pada umumnya serta Psikologi Industri dan Organisasi khususnya tentang *hardiness* dan *resilience at work*.
- Penelitian ini dapat dijadikan referensi yang bermanfaat dan dikembangkan sebagai sebuah titik tolak bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

1.3.3.2 Kegunaan Praktis

- Memberi informasi kepada PT X mengenai pentingnya peningkatan *hardiness* pada staff pajak, sehingga dapat mengembangkan program-program pelatihan

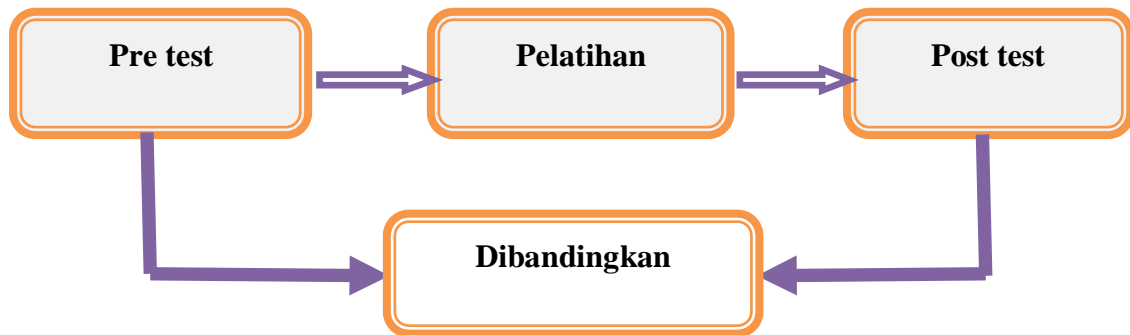
hardiness yang membantu karyawan agar lebih *resilient* di dalam menghadapi pekerjaan yang penuh tekanan (*stressful*)

- Memberi informasi kepada karyawan mengenai pentingnya peningkatan *hardiness* sehingga mereka memiliki keberanian dan motivasi di dalam bekerja dengan memanfaatkan pekerjaan yang penuh tekanan sebagai suatu kesempatan untuk berkembang.
- Menghasilkan modul pelatihan *hardiness* yang dapat diterapkan pada staff pajak untuk membantu mereka agar lebih *resilient* di dalam menghadapi pekerjaan yang penuh tekanan.

1.4 Metodologi

Penelitian ini berusaha menghasilkan modul pelatihan *hardiness* dan melihat efektivitasnya terhadap peningkatan *hardiness* sebelum dan sesudah pelatihan pada staff pajak yang bekerja di PT X. Desain yang digunakan adalah *Single Group Pre-Test and Post-Test Design (before-After)*. Dengan alat ukur kuesioner yang disusun peneliti berdasarkan teori *hardiness* (Maddi & Khoshaba, 2005). Kunci *hardiness* yaitu pola tertentu dari sikap dan keahlian yang akan membantu karyawan untuk *resilient* dengan bertahan dan berhasil meskipun di bawah tekanan. Treatment yang diberikan berupa pelatihan dengan metode *experiential learning*. Analisis hasil yang di dapat menggunakan uji statistic bertanda Wilcoxon (Wilcoxon Signed-Rank Test) dan analisis terhadap evaluasi level reaction dan learning.

Rancangan penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Bagan 1.1 Rancangan Penelitian