

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang memiliki peran penting di perusahaan sebagai faktor utama penggerak roda dalam sebuah perusahaan untuk mencapai visi misi. Kemajuan teknologi dan informasi yang dimiliki sebuah organisasi tidak cukup dalam mencapai tujuan tanpa adanya sumber daya manusia (Sutrisno, 2011). Oleh sebab itu, karyawan sebagai sumber daya manusia memiliki peran penting dalam kemajuan sebuah organisasi/perusahaan, namun saat ini banyak dijumpai fenomena *turnover* pada karyawan. Kegagalan dalam menciptakan lingkungan kerja yang tepat dapat mendorong karyawan yang merasa kurang puas akan pergi untuk mencari kondisi lingkungan kerja yang lebih baik. Berdasarkan pada data dari penelitian yang dilakukan oleh Dale Carneige Indonesia dalam survei “*Employee Engagement Among Millenials*” menunjukkan bahwa hanya 25% dari generasi millenial yang terikat secara penuh dengan perusahaan, 9% merasa tidak terikat dan 66% sisanya terikat secara sebagian. Sebanyak 60% dari jumlah karyawan millenial cenderung untuk keluar dari perusahaan jika merasa tidak terikat, dan yang terikat sebagian akan cenderung berubah menjadi tidak terikat dan pada akhirnya akan meninggalkan perusahaan. Dari penelitian yang dilakukan oleh Amalia & Hadi (2018) pada karyawan millenial di PT.XYZ disebutkan bahwa data *absenteeism* pada tahun 2016-2018 sebesar 5%-6%

pertahun. Hal ini kemudian akan meningkatkan *turnover* karyawan di perusahaan (Friani & Mulyani, 2018 dalam Sismawati & Lataruva, 2020).

Turnover intention merupakan keinginan untuk keluar dari pekerjaannya atau perilaku menarik diri yang berhubungan dengan pengasingan di tempat kerja (Bothma & Roodt, 2013). Jo & Ellingson (2019) menemukan bahwa dari *relational lens*, hubungan sosial memiliki peran utama pada keputusan karyawan untuk menetap atau meninggalkan pekerjaannya. Peng & Hannah (2016) menemukan bahwa saat karyawan kurang dihargai oleh rekan kerja, maka karyawan tersebut akan merasa kurang diterima dalam kelompok sehingga mendorong adanya niatan untuk meninggalkan organisasi.

Tingginya angka *turnover* tentu akan memunculkan beragam dampak negatif bagi organisasi atau perusahaan. Dess dan Shaw (2001) menyebutkan bahwa dengan adanya *turnover* turut mempengaruhi biaya yang signifikan bagi perusahaan yaitu biaya langsung ataupun tidak langsung. Biaya langsung meliputi *replacement*, *recruitment*, dan *selection* karyawan sementara. Biaya tidak langsung seperti semangat kerja, tekanan dalam mempertahankan karyawan dan biaya dalam pembelajaran serta kualitas layanan.

Dari hasil sensus penduduk yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) diketahui jumlah penduduk Indonesia hingga 2029 didominasi generasi Z dan generasi milenial atau yang dikenal sebagai generasi Y. Konsep generasi milenial Indonesia adalah penduduk Indonesia yang lahir antara tahun 1980-2000 (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2018).

Dibandingkan dengan generasi sebelumnya, generasi milenial memiliki karakter unik berdasarkan wilayah dan kondisi sosial.

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia, diprediksi bahwa jumlah tenaga kerja generasi millennial akan mencapai puncaknya yaitu sebesar 70% di tahun 2030 (Ali, 2016 dalam Amalia & Hadi, 2019). Disebutkan pula dalam penelitiannya bahwa tingkat *turnover* pada PT.XYZ sekitar 5% dari tahun 2016-2018 dengan rincian sebesar 70% diantaranya berasal dari kelompok generasi millennial. Beberapa masalah yang terjadi di tempat kerja dapat menyebabkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan tempat kerjanya dan mengundurkan diri.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *turnover intention* dapat meningkat bersamaan dengan karyawan mengalami *workplace incivility*. *Workplace incivility* dapat terjadi dalam bentuk verbal maupun nonverbal yang meliputi pengacuan, mengganggu yang kemudian menimbulkan kecemasan dan ketidaknyamanan di tempat kerja (Rocky & Setiawan, 2018). *Workplace incivility* yang dialami, akan membuat korban dengan sengaja mengurangi kontribusinya terhadap organisasi dengan cara menarik diri dari tuntutan pekerjaannya, Komite, serta usaha untuk menghasilkan atau menginspirasi inovasi. Sebanyak hampir 50% dari mereka berpikir untuk keluar dan 12% dari korban benar – benar keluar dari pekerjaannya.

Faheem & Mahmud (2015) dalam penelitiannya terhadap 200 perawat, menemukan bahwa *turnover intention* pada perawat diakibatkan karena terjadinya *workplace incivility*. Penelitian lain terkait *workplace incivility* dan *turnover*

intention menunjukkan bahwa perilaku ketidaksopanan di tempat kerja (*workplace incivility*) memiliki hubungan yang secara signifikan terhadap *turnover intention*.

Hal tersebut menunjukkan terdapat hubungan searah antar variabel yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat *workplace incivility* yang terjadi, maka semakin tinggi pula tingkat *turnover intention*. Sebaliknya, apabila tingkat *workplace incivility* rendah, maka tingkat *turnover intention* yang dialami karyawan juga rendah (Rocky & Setiawan, 2018).

Beberapa berpendapat bahwa karakteristik millennial dapat mempersulit dan berpotensi mengganggu interaksi tempat kerja dengan anggota lain yang berbeda generasi sehingga berdampak negatif pada rekan kerja dan proses organisasi (Myers & Sadaghiani, 2010). Faisal (2017) menemukan lima karakteristik utama dari generasi millennial dimana salah satu karakteristik yang disebutkan adalah komunal. Karakteristik komunal yang dimaksud adalah generasi Y (millennial) tidak bisa hidup sendiri, suka berinteraksi dan saling mendukung.

Karakteristik ini berkaitan dengan *belongingness* atau keterikatan yang kuat antara individu dengan kelompoknya. Korban yang mengalami perilaku ketidaksopanan di tempat kerja akan merasa ditolak secara sosial dan akan merasakan kurangnya keterikatan dirinya dalam kelompok (Caza & Cortina, 2007). Kebutuhan generasi millennial terhadap kelompok dan menerima perlakuan baik di dalamnya akan menyebabkan generasi millennial memiliki kemungkinan besar untuk memberikan perhatian terhadap adanya perilaku ketidaksopanan di tempat kerja.

Menurut Handoyo dkk. (2018), ketidak sopanan di tempat kerja saat ini semakin lazim dalam berbagai konteks organisasi. Laschinger dkk. (2009) dalam Dahri (2020) menjelaskan bahwa interaksi dengan rekan kerja bisa menjadi salah satu penyebab terjadinya pengurangan sumber daya emosional seseorang yang kemudian meningkatkan penilaian individu pada kelelahan emosional. Pinzaru (2016) melakukan analisis yang berkaitan dengan karakteristik generasi millennial yang berdasar pada *Hogan Assessment* dan ditemukan bahwa generasi tersebut menunjukkan resistensi yang rendah terhadap stres dan tekanan. Generasi millennial cenderung mudah terpancing dan mengeskalisasi emosi dan lebih emosional ketika menghadapi tekanan pekerjaan (Rachmanadya & Handoyo, 2022). Slither (2012, dalam Hur, Kim, & Park, 2015) menjelaskan bahwa *workplace incivility* apabila hanya terjadi sekali kemungkinan tidak akan memprovokasi anggota dalam organisasi, namun apabila terjadi setiap hari dan kemudian terakumulasi maka akan memperburuk dampak yang ditimbulkan. Banyaknya sumber daya emosional yang berkurang bergantung pada seberapa besar respon individu dalam menanggapi *workplace incivility* dan ketika sumber daya emosional yang dimiliki tersebut jatuh pada titik tertentu dan habis digunakan maka akan menimbulkan *emotional exhaustion* (Hur, Kim, & Park, 2015).

COR theory atau *conservation of resources theory* menggambarkan motivasi yang mendorong individu untuk mempertahankan sumber daya mereka saat ini dan untuk mengejar sumber daya baru dan teori ini kemudian menjadi dasar yang digunakan dalam memahami proses yang berhubungan dengan mengalami, dan mengatasi stress (Hobfoll, 1989). Menurut teori tersebut, ketika karyawan

menghadapi atau mengalami *workplace incivility* yang kuat, maka sumber daya emosional mereka akan sangat terkuras contohnya adalah *emotional exhaustion* (Halbesleben & Bowler 2007, dalam Huang & Lin, 2017). *Emotional exhaustion* yang dialami kemudian akan mengakibatkan meningkatnya *turnover intention* (Cortina dkk. 2013).

Individu yang merasa lelah secara emosional, perlu berfokus untuk mengurangi tingkat kehilangan sumber daya mereka, dan jika perlu mereka akan menarik diri sebagai bentuk strategi koping. Dari penjelasan tersebut, *emotional exhaustion* berkepanjangan yang dirasakan oleh karyawan akan mengurangi tingkat motivasi, *self esteem*, dan *self efficacy* pada karyawan yang kemudian memberikan dampak pada menurunnya komitmen organisasi dan *turnover intention* (N. P. Podsakoff, LePine, & LePine, 2007). Rendahnya atau berkurangnya kualitas hidup seseorang di tempat kerja yang diakibatkan oleh *emotional exhaustion* merupakan faktor kuat yang dapat mendorong munculnya *turnover intention* (Korunka dkk., 2008). Disebutkan oleh Bridger, Day & Morton (2013) dalam Hur, Kim & Park (2015) bahwa *junior personnel* yang mengalami kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) akan cenderung menunjukkan menurunnya tingkat *job commitment* dan bertambahnya tingkat *turnover intention*. Kecenderungan ini lebih tinggi terjadi pada karyawan wanita.

Bunk & Magley (2013) menyimpulkan bahwa optimisme dan emosi kemungkinan memainkan peran yang penting dalam menjelaskan mengapa pengalaman ketidaksopanan berkaitan dengan hasil dari kerja. Disebutkan juga bahwa penilaian dan emosi memediasi hubungan antara ketidaksopanan serta

dampak timbal baliknya. Emosi memiliki peran penting dalam pengalaman organisasi (Brief & Weiss, 2002). Pernyataan tersebut dibuktikan oleh Porath & Pearson (2012) yang menyelidiki respon emosional terhadap ketidaksopanan di tempat kerja, dan memiliki teori dasar atas bagaimana emosi dapat mempengaruhi respon perilaku terhadap ketidaksopanan di tempat kerja (*workplace incivility*).

Dari penjelasan yang sudah disebutkan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan signifikan yang positif antara ketidaksopanan di tempat kerja (*workplace incivility*) dan niat untuk (*turnover intention*). Disebutkan pula dari penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan antar variabel. Kemudian individu yang mengalami ketidaksopanan di tempat kerja (*workplace incivility*) akan memiliki niat untuk berpindah tempat kerja (*turnover intention*) ketika individu tersebut mengalami kelelahan emosional (*emotional exhaustion*).

Dari penjelasan tersebut penulis ingin mengetahui apakah terdapat hubungan dari ketidaksopanan di tempat kerja (*workplace incivility*) terhadap niat untuk berpindah tempat kerja (*turnover intention*) dengan kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) sebagai mediator.

1.2. Identifikasi Masalah

Karyawan merupakan salah satu aset penting bagi perusahaan atau organisasi dimana kehadirannya dapat berpengaruh terhadap kelancaran serta proses produksi suatu perusahaan. Menurut Undang – Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang

ketenagakerjaan pasal 1 ayat 2 disebutkan bahwa karyawan merupakan setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja.

Dari hasil sensus penduduk oleh Badan Pusat Statistik (BPS) jumlah penduduk Indonesia didominasi oleh generasi Z dan generasi Y (millennial). Noraddini dkk. (2016) dalam Amalia & Hadi (2019) menyebutkan bahwa jumlah generasi millennial saat ini menjadi lebih besar kehadirannya di tempat kerja. Jumlah generasi millennial sendiri di Indonesia pada tahun 2015 mencakup lebih dari 30% total penduduk. Sementara pada tahun 2016 meningkat menjadi 40%.

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia, diprediksi bahwa jumlah tenaga kerja generasi millennial akan mencapai puncaknya yaitu sebesar 70% di tahun 2030 (Ali, 2016 dalam Amalia & Hadi, 2019). Disebutkan pula dalam penelitiannya bahwa tingkat *turnover* pada PT.XYZ sekitar 5% dari tahun 2016-2018 dengan rincian sebesar 70% diantaranya berasal dari kelompok generasi millennial. Beberapa masalah yang terjadi di tempat kerja dapat menyebabkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan tempat kerjanya dan mengundurkan diri.

Menurut asumsi teoretik dari Fishbein dan Ajzen (1975), *behavioral intention* atau intensi perilaku merupakan prediktor dari perilaku aktual, dan *turnover intention* digambarkan sebagai awalan langsung terhadap perpindahan sesungguhnya (*actual turnover*) (Van Dam dkk., 2013). Tingginya tingkat *turnover* dan berkurangnya produktivitas serta performa dari sebuah perusahaan atau

organisasi berhubungan satu sama lain, dan keduanya tentu akan mengakibatkan tingginya biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen, seleksi serta pelatihan (Hancock dkk., 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Andersson dkk. (1999) menunjukkan terdapat banyak dampak yang merugikan dari terjadinya ketidaksopanan di tempat kerja yang salah satunya adalah *turnover* atau tingkat berpindahnya karyawan yang tinggi. Ketidaksopanan di tempat kerja (*workplace incivility*) merupakan perilaku menyimpang yang berintensitas rendah dengan maksud ambigu untuk membahayakan korban/target dan melanggar norma – norma untuk saling menghormati di tempat kerja (Andersson, 1999). Terjadinya ketidaksopanan di tempat kerja (*workplace incivility*) dapat mempengaruhi tingkat intensitas karyawan untuk berpaling dari pekerjaannya. Perilaku *incivility* terjadi dibawah radar dan seringkali dianggap ‘jinak’ dan tidak disadari oleh pemimpin di organisasi. *Workplace incivility* seringkali tumpang tindih dengan perilaku interpersonal lainnya.

Perilaku *incivility* tidak terbatas pada konteks dimana terdapat kekuatan pembeda antara pelaku dan korban yang dapat mempengaruhi bagaimana korban atau target merasakan dan menafsirkan adanya ancaman dari perilaku *incivility*. Beberapa temuan menunjukkan bahwa *turnover intention* mungkin dapat meningkat seiring dengan karyawan yang mengalami *workplace incivility*. Semakin tinggi pengalaman *workplace incivility* yang dialami maka semakin tinggi pula tingkat *turnover intention* yang muncul dimana terdapat hubungan positif antara *incivility behavior* dengan *turnover intention* (Hendryadi & Zannati, 2018).

Individu yang mengalami perilaku *incivil* akan merasakan *psychological distress*, *job dissatisfaction*, *withdrawal from work*, dan *career salience*.

Bunk & Magley (2013) menyimpulkan bahwa optimisme dan emosi kemungkinan memainkan peran penting dalam menjelaskan mengapa pengalaman ketidaksopanan berkaitan dengan hasil dari pekerjaan. Disebutkan juga bahwa penilaian dan emosi memediasi hubungan antara ketidaksopanan dan akibat timbal baliknya. Emosi memiliki peran penting dalam pengalaman organisasi (Brief & Weiss, 2002). Pernyataan tersebut dibuktikan oleh Porath & Pearson (2012) yang menyelidiki respon emosional terhadap ketidaksopanan di tempat kerja, dan memiliki teori dasar atas bagaimana emosi dapat mempengaruhi respon perilaku terhadap ketidaksopanan di tempat kerja (*workplace incivility*).

Slither (2012, dalam Hur, Kim, & Park, 2015) menjelaskan bahwa *workplace incivility* apabila hanya terjadi sekali kemungkinan tidak akan memprovokasi anggota dalam organisasi, namun apabila terjadi setiap hari dan kemudian terakumulasi maka akan memperburuk dampak yang ditimbulkan. Banyaknya sumber daya emosional yang berkurang bergantung pada seberapa besar respon individu dalam menanggapi *workplace incivility* dan ketika sumber daya emosional yang dimiliki tersebut jatuh pada titik tertentu dan habis digunakan maka akan menimbulkan *emotional exhaustion* (Hur, Kim, & Park, 2015).

COR theory atau *conservation of resources theory* yang merupakan teori stres yang menggambarkan motivasi yang mendorong individu untuk mempertahankan sumber daya mereka saat ini dan untuk mengejar sumber daya baru dan teori ini kemudian menjadi dasar yang digunakan dalam memahami proses yang

berhubungan dengan mengalami, dan mengatasi stress (Hobfoll, 1989). Menurut teori tersebut, ketika karyawan menghadapi atau mengalami *workplace incivility* yang kuat, maka sumber daya emosional mereka akan sangat terkuras contohnya adalah munculnya *emotional exhaustion* (Halbesleben & Bowler, 2007 dalam Huang & Lin, 2017). *Emotional exhaustion* yang dialami kemudian akan mengakibatkan meningkatnya *turnover intention* (Cortina dkk. 2013).

1.3.Batasan Masalah

Dalam penelitian ini ruang lingkup masalah dibatasi sebagai berikut.

1. *Workplace Incivility*

Andersson & Pearson (1999) dalam Handoyo dkk. (2018) mendefinisikan *incivility* sebagai tindakan atau perilaku menyimpang dengan intensitas rendah seperti perlakuan verbal atau nonverbal yang kasat dan ambigu untuk membahayakan targetnya. Perilakunya seringkali kasar dan tidak baik. Perilaku tersebut tidak terbatas pada perlakuan secara verbal namun juga secara nonverbal seperti mengabaikan, tidak menghargai, dan mengejek. Penganiayaan interpersonal mengacu pada perilaku seperti agresi verbal (mengumpat), tidak menghormati (mengganggu/interupsi dan penghinaan secara publik), isolasi (dari kegiatan kerja yang penting) (Lim & Cortina, 2005). Penelitian ini berfokus pada *workplace incivility* yang akan diteliti adalah dari sudut pandang korban.

2. *Turnover Intention*

Didefinisikan sebagai wujud dari ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dari pekerjaannya untuk mencari pekerjaan yang baru (Hartono, 2002 dalam Wijaya 2012).

3. *Emotional Exhaustion*

Merupakan salah satu dari tiga aspek dalam teori *burnout* oleh Maslach & Jackson (1981). Individu yang mengalami kelelahan emosional ditandai dengan terkurasnya sumber daya emosional seseorang dan menimbulkan rasa putus asa, tidak memiliki kekuatan, sedih, marah, frustrasi, tertekan dan timbul rasa terjebak dalam pekerjaan serta tidak mempedulikan pekerjaan.

4. Karyawan Millenial

Generasi millenial Indonesia adalah penduduk Indonesia yang lahir antara tahun 1980-2000 (Kementerian Pemberdayaan dan Perlindungan Anak, 2018). Pekerja atau karyawan millenial adalah penduduk dalam usia kerja yang lahir pada tahun 1980-2000.

1.4.Rumusan Masalah

Maka rumusan masalah adalah sebagai berikut.

“Apakah terdapat hubungan antara *workplace incivility* dan *turnover intention* dengan *emotional exhaustion* sebagai variabel mediator pada karyawan generasi millenial?”

1.5.Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan signifikan antara *workplace incivility* dan *turnover intention* dimediasi oleh kelelahan emosional *emotional exhaustion*.

1.6.Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoritis

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberi kontribusi terhadap teori terkait antededen *turnover intention*, khususnya pada karyawan millennial. Selain itu juga diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pemahaman lebih terkait proses sosio psikologis dalam hubungan antara *emotional exhaustion*, *workplace incivility*, serta *turnover intention* yang penting dalam menentukan produktivitas dan kinerja individu.

1.6.2. Manfaat Praktis

1. Dengan penelitian ini diharapkan mampu menambah dan memberikan gambaran terkait *workplace incivility*, *turnover intention*, serta *emotional exhaustion* pada kalangan karyawan generasi millennial
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan perusahaan atau instansi dalam mengetahui kebutuhan karyawan generasi millennial dan dalam usahanya untuk mempertahankan mereka, serta pentingnya memperhatikan fenomena *workplace incivility*, *emotional exhaustion*, dan *turnover intention* yang dialami berhubungan dengan karir karyawan