

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu hal utama yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan bagi suatu organisasi atau perusahaan, sehingga harus dikelola secara optimal dengan baik. Namun, adanya isu-isu berbagai hal negatif yang terjadi di lingkungan kerja turut mempengaruhi kenyamanan dan keputusan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi atau perusahaan. Kegagalan terciptanya lingkungan kerja yang nyaman akan turut mendorong karyawan yang tidak puas untuk pergi mencari kondisi yang lebih baik. Kurangnya pengelolaan terhadap faktor-faktor dan dimensi sumber daya manusia tersebut mengarah pada stabilitas kinerja karyawan serta tanggung jawab dalam pemeliharaan hubungan dan komitmen karyawan, tingkat kepuasan kerja karyawan, serta permasalahan seperti tingginya minat karyawan untuk keluar dari perusahaan atau *turnover intention*. Pergantian karyawan menjadi salah satu fenomena dalam organisasi yang paling banyak diselidiki. Beberapa literatur melakukan kajian terkait perilaku *turnover intention* tersebut (Mobley et al., 1979; Hom et al., 1984)

Menurut Mobley (1979), *turnover intention* didefinisikan sebagai suatu niat atau kecenderungan karyawan untuk keluar atau berhenti dari pekerjaannya secara sukarela maupun berpindah ke tempat kerja yang lain. *Turnover intention* merupakan sinyal awal yang menunjukkan kecenderungan *turnover* terjadi secara

nyata pada karyawan dalam perusahaan. Price (dalam Anggraini, 2017) menyebutkan bahwa *turnover* mengarah pada kondisi yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan di mana jumlah dari karyawan yang meninggalkan perusahaannya terus bertambah dalam periode tertentu. Tingginya tingkat *turnover* yang terjadi di perusahaan adalah hal yang penting untuk dipahami karena dampak negatif yang kemudian dapat ditimbulkan bagi perusahaan, seperti terhambatnya sistem operasional akibat berkurangnya tenaga ahli dan biaya besar yang harus ditanggung oleh perusahaan.

Berdasarkan data yang dilansir dari *Michael Page Indonesia* (dalam Halim & Antolis, 2021) memprediksi bahwa terdapat sebanyak 72% responden yang memiliki intensi atau minat untuk berganti pekerjaan pada tahun 2016. Berdasarkan Prahadi (2015 dalam Anggraini, 2017), hasil Survei Gaji 2015 yang dilakukan oleh *Mercer Talent Consulting & Information Solution* menunjukkan fenomena *turnover* di seluruh sektor industri Indonesia memiliki tingkatan sekitar 8,4%. Selain itu, perusahaan-perusahaan mengeluhkan tingginya tingkat turnover yang terjadi di Indonesia, yang tentu membuat departemen Sumber Daya Manusia kebingungan menghadapi hal ini (Deloitte Indonesia Perspective, 2019). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suyono dkk. (2020), dari wawancara dengan 50 Manajer dari Asosiasi Manajer Sumber Daya Manusia di Jawa Timur disebutkan bahwa *turnover intention* memiliki dampak yang bersifat jangka panjang. Adapun dampak dari *turnover intention*, antara lain berupa rendahnya produktivitas, rendahnya motivasi kerja, rendahnya disiplin, rendahnya semangat

kerja, dan rendahnya semangat kerja, dan peningkatan angka kecelakaan kerja yang sangat merugikan bagi perusahaan.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Robert Walters Indonesia (2020), menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* di Indonesia cukup tinggi di berbagai sektor, di mana para para karyawan bertahan selama kurang dari dua tahun dalam pekerjaannya, yaitu pada sektor Teknologi dan Transformasi, sektor Sales dan Marketing, sektor Hukum, sektor Banking dan Finansial, sektor Servis, sektor Sumber Daya Manusia (SDM), serta sektor *Supply Chain, Procurement, & Manufacturing*. Secara khusus, di Indonesia, *Banking and Financial* atau sektor Perbankan menjadi sektor dengan tingkat *turnover* yang tinggi. Berdasarkan hasil survei perbankan Indonesia tahun 2014 oleh *PricewaterhouseCoopers* (PwC) Indonesia diketahui bahwa *voluntary turnover rate* relatif tinggi pada tingkat 5-15% per tahun. Sejalan dengan hasil *Salary Survey* tahun 2015 yang dilakukan oleh *Mercer Talent Consulting & Information Solution*, tingkat *turnover* tertinggi terjadi di sektor perbankan, yaitu mencapai 16% (SWA, 2015). Kemudian, berdasarkan data Laporan Keuangan dan Tahunan dari situs Bursa Efek Indonesia (BEI) diketahui bahwa secara umum telah terjadi penurunan jumlah karyawan bank-bank di Indonesia. Sejak 2017 hingga 2021, tercatat Bank Panin mengalami penurunan karyawan sebesar 35,96%; Bank Danamon mengalami penurunan mencapai 29,50%; Bank CIMB Niaga mencapai 11,33%; Bank Central Asia mencapai 5,91%; Bank Permata mencapai 5,17%; Bank Negara Indonesia mencapai 2,92%; dan Bank Mandiri mencapai 2.24%. Di Indonesia, sektor perbankan merupakan kontributor utama dalam pembangunan ekonomi. Saleh, Moradi-Motlagh, & Zeitun

(2020) menyatakan bahwa perbankan adalah salah satu sektor yang memiliki peranan penting bagi setiap negara dalam menjalankan kegiatan bisnis. Tingginya *turnover* tersebut memicu berbagai dampak negatif bagi organisasi atau perusahaan terkait, sehingga penting untuk menyelidiki hal yang menjadi pengaruh dari *turnover intention*.

Berdasarkan Halim & Antolis (2021), faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, yaitu *work life balance*, *personality-job fit*, stres kerja, hubungan karyawan, kompensasi, lingkungan kerja fisik, kepuasan kerja, budaya organisasi, pengembangan karir, dan komitmen organisasi. Beberapa faktor yang mendorong seorang karyawan memiliki *turnover intention*, seperti hubungan karyawan dan lingkungan kerja, memiliki indikator yang berkaitan dengan interaksi antar karyawan dan kenyamanan saat bekerja di kantor. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman dalam perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting dan mampu memberikan ketenangan atau dorongan bagi karyawan untuk bekerja dengan baik. Sehingga ketika karyawan mendapatkan perilaku negatif atau tindakan tidak menyenangkan dari lingkungannya, maka akan sangat berpengaruh terhadap seluruh aktivitas yang ia lakukan di perusahaan atau tempat kerjanya.

Menurut Hom et al., (2012), kondisi kontekstual yang diterima atau dirasakan oleh individu saat bekerja dan atribut pekerjaan lainnya, pada akhirnya akan berkontribusi membentuk sikap yang mendukung niat individu untuk menetap atau meninggalkan tempat kerjanya. Dalam Chen & Wang (2019) dinyatakan bahwa sebagian besar penelitian mengungkapkan tindakan atau perilaku negatif yang memiliki intensitas tinggi dan dampak yang jelas, yaitu kekerasan, *bullying*, dan

agresivitas. *Workplace incivility* merupakan bentuk tindakan tidak menyenangkan dengan level agresivitas paling rendah. Namun, terdapat pandangan konsesual di mana ketidaksopanan (*incivility*) dipandang sebagai masalah yang menonjol, dan juga diperhatikan di mana-mana. Berdasarkan studi meta-analisis yang dilakukan oleh Namin, Ogaard, & Roislien (2022), disebutkan bahwa menjadi target atau korban dari perilaku *uncivil* di tempat kerja berhubungan secara langsung dengan *turnover intention* (Cortina et al., 2001; Pearson et al., 2000). Terdapat bukti yang menyebutkan bahwa individu yang mengalami *workplace incivility*, baik dari perspektif sebagai saksi, penghasut, maupun korban, dapat berpengaruh pada keinginan berpindah yang tinggi (Lim et al., 2008; Miner-Rubino & Reed, 2010; Griffin, 2010). *Workplace incivility* juga dapat menyebabkan tekanan kerja yang besar bagi karyawan yang kemudian menghasilkan ketidakstabilan dan keinginan untuk berpindah yang tinggi di berbagai sektor industri (Read & Laschinger, 2013; Laschinger et al., 2009; Cortina & Magley, 2009).

Menurut Clark dan Kenaley (2011), *workplace incivility* merupakan suatu perilaku kasar atau mengganggu yang sering mengakibatkan tekanan psikologis atau fisiologis bagi orang-orang yang menerimanya, dan dapat berkembang menjadi suatu hal yang mengancam. *Workplace incivility* merupakan fenomena yang luas di lingkungan kerja, perilaku *incivility* kerap kali menjadi faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja dan kondisi psikologis seseorang di tempat kerja. Menurut penelitian Porath & Pearson (2013 dalam Namin et al., 2022), telah dilaporkan sebanyak 98% pekerja pernah mengalami *incivility* dan setengahnya mengalami setidaknya sekali dalam seminggu. Selain itu, berdasarkan penelitian

oleh Yeung dan Griffin (2008 dalam Tricahyadinata et al., 2020) yang dilakukan di Asia, menunjukkan bahwa 77% responden dari berbagai organisasi yang berada di China, Hong Kong, India, Jepang, Singapura, dan Korea dilaporkan mengalami perilaku *workplace incivility* setidaknya setahun sekali. Berdasarkan hasil studi yang telah dilakukan oleh Handoyo dkk. (2018) menunjukkan bahwa di Indonesia ditemukan sebanyak 50% dari responden mengalami *workplace incivility* yang dialami setidaknya satu kali dalam seminggu. Tindakan *workplace incivility* tersebut mereka rasakan baik dari atasan maupun rekan kerja. Perilaku *incivility* kerap kali menjadi faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja dan menjadi gangguan bagi seseorang di tempat kerja. Smith et al. (2016) menyatakan bahwa *workplace incivility* harus diatasi karena efek berbahaya yang dapat ditimbulkannya, tidak hanya pada karyawan tetapi juga pada organisasi.

Menurut Porath et al. (dalam Vasconcelos, 2020), pada kenyataannya banyak bukti yang menunjukkan bahwa *workplace incivility* telah menghasilkan peningkatan biaya, baik untuk individu maupun organisasi. Sehingga perlu adanya penelitian berkelanjutan untuk memahami konsep *workplace incivility* dan berbagai *outcome* yang dihasilkan, serta hal-hal yang dapat memprediksi sejauh mana pengaruh dari *workplace incivility* terhadap *turnover intention*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh He, Walker, Payne, & Miner (2020), *negative rumination* merupakan faktor potensial yang mendasari hubungan antara *workplace incivility* dan *outcome* negatif yang dihasilkan. *Negative rumination* merupakan pemikiran negatif berulang yang berfokus pada suatu situasi. Frone (2015) mendefinisikan *negative rumination*, pada konteks kerja, sebagai keasikan dengan

pikiran berulang yang berfokus pada pengalaman kerja negatif dan mungkin terjadi melampaui hari kerja. Nolen-Hoeksema (1991) mendefinisikan *rumination* sebagai suatu respons terhadap perasaan tertekan dengan memusatkan perhatian pada diri sendiri dan gejala-gejala dari perasaan tertekan tersebut (He et al., 2020). Niven et al. (2013), menyatakan bahwa *negative rumination* dianggap sebagai strategi koping maladaptif yang memperpanjang tekanan dan pada akhirnya akan menghasilkan konsekuensi negatif. Terdapat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pengalaman mengalami *workplace incivility* secara positif berhubungan dengan *negative rumination* (He et al., 2020; Schilpzand et al., 2016; Volmer et al., 2012). He et al. (2020) menemukan bahwa *incivility* berhubungan positif dengan *negative rumination*, di mana semakin banyak karyawan yang mengalami *workplace incivility*, mereka melaporkan bahwa semakin tinggi *negative rumination* yang dirasakan sekitar 2 tahun kemudian.

Konsisten dengan teori *Conservation of Resources* (COR) oleh Hobfoll (2001, dalam He et al., 2020), yang menjelaskan bahwa ketika karyawan mengalami stresor di tempat kerja, maka mereka akan berisiko kehilangan sumber daya emosional dan kognitif yang dibangun. Berdasarkan teori tersebut, begitu karyawan kehilangan sumber daya awal yang mereka pertahankan, para karyawan akan menjadi semakin rentan kehilangan sumber daya yang lebih besar. Ketika individu mengalami *workplace incivility*, maka ia telah berisiko kehilangan sumber daya utama yang dimiliki. Adapun proposisi yang dibangun berdasarkan teori COR untuk menjelaskan ketiga variabel terkait menurut He et al. (2020), yaitu *incivility* merupakan stresor yang memicu individu membangun strategi koping negatif,

berupa *negative rumination*, yang kemudian menghabiskan sumber daya individu, dan pada gilirannya memunculkan dampak negatif. He et al. (2020), menyebutkan bahwa *negative rumination* secara nyata memberikan efek negatif yang merugikan pada berbagai hasil kerja dan non-kerja. Hasil penelitian oleh Mullen, Backer, Chae, & Li (2020), menunjukkan *negative rumination* secara negatif memprediksi *job satisfaction* dan *work engagement*, serta secara positif memprediksi *burnout* dan *turnover intention*.

Sehubungan dengan penjelasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan yang pertama, yaitu bahwa terdapat pengaruh dari *workplace incivility* terhadap *turnover intention*. Kemudian, *negative rumination* memberikan efek mediasi dalam pengaruh *workplace incivility* terhadap *turnover intention*, di mana karyawan yang mengalami banyak ketidaksopanan menghabiskan lebih banyak waktu untuk merenungkan pengalaman tersebut. Pengalaman *workplace incivility* yang didukung oleh *negative rumination* dapat menurunkan kesejahteraan karyawan dengan menguras sumber daya emosional dan kognitif sehingga memunculkan pengambilan keputusan untuk keluar dari pekerjaan.

1.2. Identifikasi Masalah

Terdapat pandangan konsensual di mana permasalahan *incivility* dipandang sebagai masalah yang perlu diperhatikan dan diatasi, terlebih atas dampak negatif yang ditimbulkan, baik bagi individu maupun perusahaan. Pearson & Porath, dua peneliti ini pada tahun 2009 pernah melakukan pengujian secara optimal pada variabel *workplace incivility* menyatakan bahwa sekitar 90% responden yang

disurvei mengaku pernah mengalami *workplace incivility* dan sekitar 99% mengaku pernah menjadi saksi atas kejadian atau peristiwa *incivility* tersebut. Banyak hasil dari studi sebelumnya yang telah membuktikan bahwa perilaku *incivility* penting untuk dipelajari lebih lanjut karena dapat memberikan efek negatif bagi karyawan (Lim et al., 2008; Pearson & Porath, 2009; Loi et al. 2013, dalam Hendryadi & Zannati, 2018).

Dampak dari *workplace incivility* ini pada akhirnya kian terasa, baik pada karyawan yang menjadi target maupun perusahaan yang merasakan akibat setelahnya. Berdasarkan penelitian Hansen (1993 dalam Rahim & Cosby, 2016) diperoleh bukti bahwa korban perilaku tidak sopan di tempat kerja memiliki kecenderungan atau niat mempertimbangkan secara sukarela meninggalkan atau mengundurkan diri dari perusahaan. Dengan kata lain, pada akhirnya perilaku *workplace incivility* ini akan memberikan efek negatif yang mengarah pada niat untuk mengundurkan diri (*turnover intention*). Tingginya tingkat *turnover intention* pada akhirnya juga dapat menyebabkan masalah serius bagi perusahaan, seperti biaya *recruitment*, biaya penggantian, dan biaya pelatihan baru. Selain itu, terdapat beberapa hasil penelitian sebelumnya yang sejalan dan menemukan bahwa hubungan antara *workplace incivility* dengan *turnover intention* berkorelasi positif (Tricahyadinata et al., 2020; Hendryadi & Zannati, 2018; Rahim & Cosby, 2016; Sharma & Singh, 2016)

Workplace incivility menyebabkan tekanan kerja yang cukup besar bagi karyawan yang kemudian menghasilkan ketidakstabilan dan keinginan untuk berpindah yang tinggi di berbagai sektor, salah satunya perbankan. Survei oleh

PricewaterhouseCoopers (PwC) Indonesia pada tahun 2014 menyebutkan bahwa *voluntary turnover rate* relatif tinggi pada tingkat 5-15% per tahun. *Salary Survey* tahun 2015 yang dilakukan oleh *Mercer Talent Consulting & Information Solution*, tingkat *turnover* tertinggi terjadi di sektor perbankan, yaitu mencapai 16% (SWA, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Fauzan & Salendu (2021); Smith et al. (2016); Sintiong & Morshidi (2015), menyatakan bahwa terdapat korelasi antara *workplace incivility* dengan *turnover intention* pada sektor perbankan.

Dalam melihat pengaruh dari *workplace incivility* terhadap *turnover intention*, terdapat faktor potensial yang mendasari hubungan antara keduanya. *Negative rumination* ditemukan menghasilkan efek mediasi dari *workplace incivility* yang menghasilkan efek merugikan terkait dengan konteks kerja. Dalam He et al. (2020), disebutkan *negative rumination* telah dikaitkan dengan kelelahan terkait pekerjaan (Querstret & Cropley, 2012), kekerasan di tempat kerja (Niven et al., 2013), penurunan kinerja kerja (Saphiro, 2013), dan peningkatan stres kerja (Kosir). Menurut Niven et al. (2013, dalam He et al., 2020) merenungkan hal negatif secara terus menerus sangat mungkin menghilangkan sumber daya, merusak keterampilan pemecahan masalah, dan mengalihkan perhatian dari membangun solusi. Fenomena *workplace incivility* atau ketidaksopanan di tempat kerja banyak didengar dan menjadi permasalahan tersendiri di Indonesia, sehingga peneliti ingin melihat secara spesifik pengaruhnya terhadap *turnover intention*. Selain itu, peneliti juga ingin mengetahui apakah stresor tambahan, seperti *negative rumination*, akan memediasi pengaruh dari *workplace incivility* terhadap *turnover intention* pada para karyawan sektor perbankan di Indonesia.

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini akan berfokus untuk mengidentifikasi hubungan antara *Workplace Incivility* dan *Turnover Intention* serta efek mediasi dari *Negative Rumination*. Berikut merupakan batasan masalah pada penelitian ini:

a. *Workplace incivility*

Andersson & Pearson (1999) mendefinisikan *workplace incivility* sebagai suatu tindakan menyimpang dengan intensitas rendah, seperti perilaku verbal dan nonverbal yang kasar atau tidak sopan dengan tujuan ambigu untuk membahayakan target di tempat kerja. Pada penelitian ini, *workplace incivility* yang diteliti adalah dari sisi korban.

b. *Turnover intention*

Mobley (1979) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan suatu niat atau kecenderungan karyawan untuk berhenti secara sukarela atau berpindah dari tempat kerjanya ke tempat yang lain.

c. *Negative rumination*

Frone (2015) mendefinisikan *negative rumination* sebagai suatu pemikiran berulang tentang pengalaman kerja negatif, di mana hal tersebut mewakili proses kognitif yang tidak menyenangkan dan tidak diinginkan karena mereka memperkuat efek dari pengalaman kerja negatif.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah peneliti jabarkan pada latar belakang, adapun rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh *workplace incivility* terhadap *turnover intention*?
2. Apakah *negative rumination* memediasi pengaruh *workplace incivility* terhadap *turnover intention*?

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis dan mengetahui apakah terdapat pengaruh *workplace incivility* terhadap *turnover intention* dan efek mediasi *negative rumination* terhadap pengaruh *workplace incivility* dengan *turnover intention*.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh hasil yang empiris mengenai pengaruh dari *workplace incivility* terhadap *turnover intention* dengan dimediasi oleh *negative rumination*, sehingga apabila hipotesis terbukti maka dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

1.6.1. Manfaat Teoretis

- a. Dapat memberikan wawasan tambahan bagi ruang lingkup psikologi, khususnya terkait industri dan organisasi, tentang pembahasan mengenai pengaruh dari *workplace incivility* terhadap *turnover intention* dan efek mediasi dari *negative rumination* terhadap pengaruh *workplace incivility* dengan *turnover intention*.
- b. Dapat menjadi landasan bagi peneliti selanjutnya mengenai pengaruh dari *workplace incivility* terhadap *turnover intention* dan efek mediasi

dari *negative rumination* terhadap pengaruh *workplace incivility* dengan *turnover intention*.

1.6.2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian yang diperoleh dapat memberikan informasi terkait pengaruh dari *workplace incivility* terhadap *turnover intention* dan efek mediasi dari *negative rumination* terhadap pengaruh *workplace incivility* dengan *turnover intention*.
- b. Pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dalam penelitian ini dapat memiliki pengetahuan terkait pengaruh dari *workplace incivility* terhadap *turnover intention* dan efek mediasi dari *negative rumination* terhadap pengaruh *workplace incivility* dengan *turnover intention* dengan memahami hasil penelitian.