



**HUBUNGAN *WORKPLACE INCIVILITY* DAN *TURNOVER INTENTION*  
DENGAN *EMOTIONAL EXHAUSTION* SEBAGAI VARIABEL  
MEDIATOR PADA KARYAWAN GENERASI MILLENNIAL**

*THE RELATIONSHIP OF WORKPLACE INCIVILITY AND TURNOVER INTENTION WITH  
EMOTIONAL EXHAUSTION AS A MEDIATOR VARIABLE IN MILLENNIAL EMPLOYEES*

**Anastyasya Dyah Purwanti**

Universitas Airlangga

**Email:** [anastyasya.dyah.purwanti-2018@psikologi.unair.ac.id](mailto:anastyasya.dyah.purwanti-2018@psikologi.unair.ac.id)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan *workplace incivility* dan *turnover intention* dengan *emotional exhaustion* sebagai variabel mediator pada karyawan generasi millennial. Penelitian yang dilakukan merupakan metode penelitian kuantitatif dengan teknik survei yang menggunakan alat pengumpulan berupa kuesioner yang disebarakan secara *online*. Partisipan dalam penelitian ini merupakan karyawan generasi millennial dengan rentang usia 22-42 tahun. Total jumlah partisipan pada penelitian ini adalah 106 orang. *Workplace incivility* diukur menggunakan *Indonesia Incivility Behavior Scale (IIBS)*, *turnover intention* diukur menggunakan instrumen dari Mobley, dan *emotional exhaustion* diukur menggunakan *Maslach Burnout Inventory*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *bootstrap* melalui aplikasi *Jamovi 1.2.27*. Hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *workplace incivility* dan *turnover intention* dengan *emotional exhaustion* memediasi hubungan diantara kedua variabel tersebut.

**Kata Kunci:** *workplace incivility, turnover intention, emotional exhaustion, karyawan generasi millennial*

**ABSTRACT**

This study aims to examine the relationship between workplace incivility and turnover with emotional exhaustion as a mediator variable in millennial employees. This study is a quantitative research method with survey techniques and using a collection tool in the form of questionnaire distributed online. Participants in this study were 106 millennial employees in Indonesia aged 22-42 years old. Data were obtained using the *Indonesia Incivility Behavior Scale (IIBS)*, *Mobley's (1978) turnover intention scale*, and *Maslach Burnout Inventory*. The results of the study indicate that there is a positive relationship between workplace incivility and turnover intention, and emotional exhaustion significantly explain the indirect relationship between workplace incivility and turnover intention.

**Keywords:** *workplace incivility, turnover intention, emotional exhaustion, millennial employees*

**PENDAHULUAN**

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 memiliki peran penting dalam mencapai tujuan dan kemajuan sebuah organisasi, namun saat ini banyak dijumpai fenomena *turnover* pada

karyawan. Berdasarkan data dari *Michael Page Indonesia Employee Intentions Report*, sebesar 72% responden pada tahun 2015 memiliki keinginan untuk merubah pekerjaannya dalam waktu dua belas bulan kedepan. Kegagalan dalam menciptakan lingkungan kerja yang tepat dapat mendorong munculnya perasaan kurang puas pada karyawan yang kemudian mereka akan meninggalkan perusahaan untuk mencari lingkungan kerja dengan kondisi yang lebih baik. *Turnover intention* merupakan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan atau



perilaku menarik diri yang berhubungan dengan pengasingan di tempat kerja (Bothma & Roodt, 2013). menemukan bahwa ketika karyawan kurang dihargai oleh rekan kerjanya, maka karyawan tersebut akan merasa kurang diterima dalam kelompoknya dan berdampak pada munculnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Tingginya angka *turnover* tentu menimbulkan beragam dampak negatif bagi perusahaan, seperti biaya untuk keperluan *replacement*, *recruitment*, dan *selection* serta karyawan sementara dan semangat kerja, tekanan dalam mempertahankan karyawan serta biaya untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan perusahaan.

Dari hasil sensus penduduk oleh Badan Pusat Statistik diketahui bahwa jumlah penduduk Indonesia hingga 2029 akan didominasi oleh generasi Z dan generasi millennial. Konsep dari generasi millennial di Indonesia adalah penduduk Indonesia yang lahir dengan rentang tahun 1980-2000. Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh *Dale Carneige Indonesia*, diprediksi generasi millennial akan mendominasi tempat kerja dan akan mencapai puncaknya sebesar 70% pada tahun 2030 (Hadi & Amalia, 2019). Dalam penelitian tersebut disebutkan bahwa tingkat *turnover* pada PT.XYZ sekitar 5% pada tahun 2016-2018 dengan rincian 70% diantaranya dari generasi millennial. Pada penelitian sebelumnya disebutkan bahwa *turnover intention* meningkat seiring dengan karyawan yang mengalami *workplace incivility*. *Workplace incivility* merupakan tindakan menyimpang berintensitas rendah seperti perlakuan secara verbal atau non verbal secara kasar dan perilaku tidak menghormati dengan maksud ambigu untuk membahayakan target dari perilaku tersebut (Andersson & Pearson, 1999).

Terjadinya perilaku ini dapat memengaruhi tingkat intensitas dari karyawan untuk berpaling dari pekerjaannya. Perilaku ini tidak terbatas pada kekuatan pembeda antara pelaku dan korban yang dapat memengaruhi bagaimana korban merasakan dan menafsirkana adanya ancaman dari perilaku *workplace incivility*. Individu yang mengalami perilaku *incivil* di tempat kerja akan merasakan *psychological distress*, *job dissatisfaction*, *withdrawal from work* dan *career salience*. Semakin tinggi pengalaman *workplace incivility* yang dialami maka semakin tinggi pula tingkat *turnover* yang muncul dan menunjukkan hubungan positif antara keduanya (Hendryadi & Zannati, 2018).

Slither (2012, dalam (Hur dkk., 2015) menjelaskan bahwa *workplace incivility* yang terjadi sesekali mungkin tidak memprovokasi anggota dalam perusahaan, namun apabila sering terjadi dan dirasakan kemudian terakumulasi oleh individu maka akan memperburuk dampak yang dihasilkan. Sumber daya emosional individu akan terkuras bergantung pada seberapa besar respon individu tersebut atas perilaku *workplace incivility* yang dialami. Ketika sumber daya yang dimiliki tersebut jatuh pada titik tertentu dan kemudian habis maka akan menimbulkan *emotional exhaustion*. *COR theory* yang menggambarkan motivasi yang mendorong individu untuk mempertahankan sumber daya mereka saat ini, menjelaskan bahwa ketika karyawan menghadapi atau mengalami perilaku *workplace incivility* maka sumber daya mereka akan terkuras dan berdampak pada munculnya *emotional exhaustion* (Halbesleben & Bowler, 2007 dalam (Huang & Lin, 2017). *Emotional exhaustion* yang dialami kemudian akan mengakibatkan meningkatnya *turnover*



*intention* (Cortina dkk. 2013 dalam (Huang & Lin, 2017)).

## METODE

### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengambilan data survei. Penelitian yang dilakukan bersifat eksplanatori dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana keseluruhan data dapat saling berhubungan (Neuman, 2014). Alat ukur disusun dengan bentuk kuesioner melalui *Google Form* dan disebarluaskan secara *online*,

### Partisipan

Partisipan dari penelitian ini merupakan karyawan di perusahaan maupun organisasi dari berbagai sektor yang ada di Indonesia dengan rentang usia 22-42 tahun yang telah bekerja minimal satu tahun. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan adalah *non – probability sampling* dengan teknik *convenience sampling*. Partisipan dihimpun dengan menyebarkan kuesioner secara *online* ke media sosial dan grup. Jumlah partisipan pada penelitian ini secara keseluruhan adalah 106 partisipan ( $M_{usia}=27,2$ ;  $SD_{usia}=5,16$ ; 68,9% perempuan)

### Pengukuran

Instrumen yang digunakan pada penelitian ini sebanyak tiga instrumen yaitu *Indonesia Incivility Behavior Scale* yang berisi 28 aitem dengan skala Likert 1-5, *Turnover Intention Scale* yang terdiri dari 3 aitem dengan skala Likert 1-5, dan *Maslach Burnout Inventory* yang mana pada penelitian ini hanya menggunakan dimensi *emotional exhaustion* yang berjumlah 9 aitem dengan skala Likert 1-5. Alat ukur tersebut di uji validitasnya melalui *content validity* yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya (Siburian, 2018; Sabila, 2019). Reliabilitas

dilakukan pada penelitian ini untuk menilai seberapa konsisten suatu alat ukur yang digunakan (Neuman, 2014). Reliabilitas atas alat ukur *workplace incivility* pada penelitian ini ditemukan reliabilitas yang tinggi ( $\alpha=.96$ ), sementara alat ukur *turnover intention* memiliki reliabilitas yang tinggi sebesar ( $\alpha=.88$ ), dan alat ukur *emotional exhaustion* menunjukkan reliabilitas tinggi ( $\alpha=.92$ ),

### Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis mediasi *bootstrapping* dimana pada penelitian ini menggunakan *emotional exhaustion* sebagai variabel moderator. *Bootstrapping* merupakan metode yang melakukan pengulangan dalam pengambilan sampel dari sampel asli yang didapatkan (Neiheisel, 2018). Pada penelitian ini dilakukan pengambilan sampel secara ulang sebanyak 1000 kali dengan bantuan *Jamovi 1.2.27* untuk *Windows*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan hasil yang didapatkan adalah data sejumlah 106 dan seluruh data lengkap. Nilai *mean* untuk *workplace incivility* (ketidaksopanan di tempat kerja) sebesar 63,8 ( $SD=25,3$ ;  $min=29$ ;  $max=73$ ), untuk variabel *turnover intention* (keinginan berpindah) sebesar 8,01 ( $SD=8,83$ ;  $min=9$ ;  $max=45$ ), kemudian untuk variabel *emotional exhaustion* (kelelahan emosional) sebesar 27,4 ( $SD=3,28$ ;  $min=3$ ;  $max=15$ ).

### Analisis Korelasi Bivariat

*Zero order correlation* merupakan korelasi antara dua variabel pada analisis bivariat yang tidak menggunakan variabel tambahan sebagai kontrol diantaranya (Vogt, 2011). *Zero order correlation* dapat ditemukan pada hasil analisis regresi *correlation matrix* dengan *Jamovi 1.2.27*,



Hasil menunjukkan bahwa *workplace incivility* berkorelasi positif dan signifikan terhadap *turnover intention* ( $r=0.6$ ,  $p<0.01$ ). Sama halnya dengan korelasi antara *workplace incivility* berkorelasi positif dan signifikan terhadap *emotional exhaustion* ( $r=0.58$ ,  $p<0.01$ ). *Turnover intention* memiliki hubungan dengan *emotional exhaustion* yang signifikan pada karyawan generasi millennial ( $r=0.79$   $p<0.01$ ).

#### Analisis Regresi Bootstrapping

*Bootstrapping* yang dilakukan berupa pengulangan atau pengambilan sampel ulang dari sampel asli yang sudah didapatkan (Neihsel, 2018) sebanyak seribu kali yang artinya data asli yang dianggap sebagai suatu populasi diambil berulang sebanyak seribu kali. Nilai presentase *indirect effect* yang merupakan korelasi antara *workplace incivility* dan *turnover intention* dengan mediator *emotional exhaustion* sebesar 64,8% dan *direct effect* yang merupakan korelasi hubungan antara *workplace incivility* dan *turnover intention* sebesar 35,2%. Jika dibandingkan presentase keduanya, maka mediasi yang terjadi pada penelitian ini merupakan *full mediation*. *Full mediation* menunjukkan bahwa mediator pada penelitian ini yaitu *emotional exhaustion* memediasi antara *workplace incivility* dan *turnover intention* dan *emotional exhaustion* menjelaskan sebesar 64,8% dari *total effect*.

*Workplace incivility* berkorelasi positif dengan *emotional exhaustion* dan memiliki hubungan yang signifikan ( $b=0,2029$  [0,159-0,248],  $SE=0,235$   $p<,001$ ), *emotional exhaustion* secara signifikan berhubungan dengan *turnover intention* ( $b=0,25$  [0,195-0,309]  $SE=0,0282$   $p<,001$ ), kemudian *workplace incivility* berkorelasi positif dan secara signifikan juga berhubungan dengan *turnover intention* ( $b=0,027$  [0,005-0,049],  $SE=0,01$   $p=0,01$ ). Dua prediktor yaitu

*workplace incivility* dan *emotional exhaustion* secara total menjelaskan secara signifikan atas *turnover intention* yang terjadi pada karyawan generasi millennial ( $b=0,078$  [0,057-0,097],  $SE=0,009$   $p<,001$ ).

#### SIMPULAN

Setelah melakukan proses pengambilan dan pengumpulan data dengan melakukan pengujian hipotesis, peneliti menyimpulkan ditemukannya bukti yang mendukung bahwa *emotional exhaustion* yang dirasakan individu secara signifikan memediasi hubungan antara *workplace incivility* dengan *turnover intention*, dan *workplace incivility* dan *emotional exhaustion* memiliki hubungan yang positif. Hal ini sejalan dengan penelitian replikasi yang telah dilakukan. Hal tersebut ditemukan oleh Hur dkk. (2015) dimana *workplace incivility* berkontribusi secara signifikan terhadap beberapa dampak yang berkaitan dengan pekerjaan seperti *turnover intention* melalui mediasi *emotional exhaustion*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Huang, H.-T & Lin, C.-P. (2017). Assessing ethical efficacy, workplace incivility and turnover intention: a moderated-mediation model. *Review of Managerial Science*. doi:<https://doi.org/10.1007/s11846-017-0240-5>
- Hur, W.-M., Kim, B.-S., & Park, S.-J. (2015). The Relationship between Coworker Incivility, Emotional Exhaustion, and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. 25(6), 701-712. doi:<https://doi.org/10.1002/hfm>
- Neihsel, J. R. (2018). Bootstrapping. In *The SAGE Encyclopedia of*



- Communication Research Methods* (pp. 107-108). Sage Publications Inc.
- Neuman, L. W. (2013). *Basic of Social Research: Qualitative & Quantitative Approach* (3rd ed.). Pearson Educational Limited.
- Sabila, F. A. (2019). Pengaruh Ketidaksantunan di Tempat Kerja Terhadap Keinginan Berpindah dengan Keterikatan Kerja sebagai Variabel Moderator pada Karyawan Perbankan Skripsi.
- Siburian, R. P. (2018). Pengaruh Perilaku Ketidaksantunan di Tempat Kerja (Workplace Incivility Behavior) terhadap Psychological Well-Being Melalui Kelelahan Emosional (Emotional Exhaustion) sebagai Variabel Mediasi pada karyawan PT. Mega Daya Motor (MAZDA) Skripsi.

