

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Modernisasi dalam dunia kerja menuntut organisasi harus mampu mendesain pekerjaan untuk mengantisipasi laju perubahan yang begitu pesat. Ini dikarenakan semakin pesatnya perkembangan dunia kerja dan persaingan yang semakin ketat menyebabkan perubahan drastis dalam bentuk pekerjaan karyawan. Karyawan sebagai roda penggerak organisasi harus bertindak secara proaktif mendesain ulang pekerjaan mereka agar sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka. Tindakan proaktif ini dinilai sebagai bentuk inovasi dan kreativitas karyawan dalam memotivasi diri untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Mendesain ulang pekerjaan dilakukan dengan menginvestasikan seluruh upaya dan energi karyawan dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif. Karyawan mendesain pekerjaan mereka sesuai dengan batasan kemampuan mereka sehingga pekerjaan lebih efisien. Hal ini didasari oleh pekerjaan yang semakin rumit menuntut karyawan harus mampu beradaptasi dan bekerja cerdas dengan setiap perubahan yang terjadi di dunia kerja. Terutama pada kondisi revolusi industri 4.0 menuntut karyawan harus mampu menyesuaikan diri dengan setiap perubahan guna menanggapi persaingan yang semakin ketat.

Konsep mendesain ulang pekerjaan ini disebut dengan *job crafting*. *Job Crafting* adalah kondisi dimana karyawan memungkinkan diri mereka untuk menyeimbangkan tuntutan sumber daya dan pekerjaan agar sesuai dengan

lingkungan kerja mereka (Tims, Bakker, dan Derks, 2012). *Job Crafting* merupakan strategi menarik yang dilakukan oleh karyawan dengan menyesuaikan karakteristik pekerjaan sesuai dengan keahlian dan kebutuhan karyawan sehingga pekerjaan yang dilakukan lebih bermakna. Tims dkk (2012) menyatakan hal ini diwujudkan dalam upaya-upaya karyawan memaksimalkan sumber daya struktural, menguatkan relasi dan mengambil manfaat relasi terhadap pekerjaan, menghindari hal-hal yang bisa memberatkan dan menciptakan suatu tantangan baru. Tentu *job crafting* akan menciptakan rasa cocok dengan pekerjaan dalam diri karyawan dan mengoptimalkan setiap upaya guna meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki sifat *job crafting* merupakan aset berharga bagi perusahaan, karena karyawan ini akan bertindak sebagai *problem solver* yang mampu mengantisipasi setiap kendala atau masalah yang muncul dalam pekerjaannya. Karyawan yang mempraktikkan *job crafting* dalam pekerjaannya bisa menaikkan kinerja yang lebih baik serta efektif, dan juga *job crafting* dapat memusatkan energi mereka guna mengubah karakteristik pekerjaan supaya meraih hasil yang optimal (Tims, Derks, & Bakker, 2016).

Konsep *job crafting* dekat kaitannya dengan generasi milenial dimana mereka menyukai improvisasi dalam pekerjaan mereka. Generasi milenial dianggap menginginkan fleksibilitas dalam bekerja, memiliki kualitas lingkungan kerja yang memadai serta berharap bekerja dengan sistem *work-life* (Anggraini et al., 2016). Ini membuktikan bagaimana generasi milenial sangat memperhatikan bagaimana lingkungan kerja yang mereka hadapi. Mereka mengharapkan lingkungan kerja yang tidak kaku yang memungkinkan mereka untuk berinovasi

dalam pekerjaan mereka. Lingkungan kerja yang menantang sehingga dapat membangkitkan gairah mereka untuk bekerja menjadi suatu kesukaan mereka. Dengan lingkungan kerja yang kondusif dapat membangkitkan motivasi *job crafting* dalam diri karyawan milenial dimana fleksibilitas dalam pekerjaan membuat mereka dapat berinovasi dalam pekerjaan sehingga pekerjaan yang dilakukan lebih menantang. Inovasi yang dilakukan guna meningkatkan kinerja dan mencari nilai dalam pekerjaan, sehingga dapat berdampak positif bagi perusahaan.

Secara garis besar *job crafting* dianggap sebagai pengaruh positif yang ditimbulkan karyawan, namun tidak sedikit karyawan mengarahkan hal ini pada tindak penyimpangan. Karyawan yang merasa telah memiliki kuasa penuh terhadap pekerjaan mereka, membuat mereka bisa sewenang-wenang terhadap pekerjaan mereka. Dimana karyawan memanfaatkan keahlian yang mereka miliki guna memenuhi kebutuhan personal mereka. Misalnya seorang bendahara yang memahami seluk beluk keuangan sebuah perusahaan, bisa saja bendahara tersebut melakukan penggelapan dana perusahaan yang jatuhnya pada tindakan korupsi karena memiliki pengetahuan dan kuasa atas pekerjaannya sehingga dimanfaatkan untuk kepentingan pribadi yang berujung merugikan perusahaan. Tindakan ini sebagai bentuk penggunaan *job crafting* pada tindakan penyimpangan yang kadang tidak terprediksi oleh perusahaan.

Hal ini didukung dengan survei yang dilakukan oleh lembaga auditor dan konsultan PWC yang melaporkan hasil survei global tentang kejahatan ekonomi dan tindak penipuan di dunia usaha (*Global Economic and Fraud Survey*) 2018

menemukan penyalahgunaan aset sebagai kejahatan ekonomi yang paling banyak dialami organisasi dengan persentase 45%. Survei ini juga menemukan adanya kenaikan yang signifikan (+6% menjadi 52%) kejahatan ekonomi yang dilakukan pihak internal. Terdapat juga kenaikan persentase kejahatan yang dilakukan oleh manajemen senior sekitar 24% di tahun 2018. Ini menjelaskan bagaimana masih tingginya angka penyimpangan yang dilakukan oleh internal perusahaan terutama dalam penyalahgunaan aset perusahaan. Penyimpangan ini juga banyak terjadi di Indonesia, seperti dikutip dari kompas.com yang mengatakan banyak modus penipuan terhadap perusahaan di Indonesia dilakukan oleh internal perusahaan terutama oleh karyawan. Modusnya bisa berupa pencurian, penyuapan hingga penggelapan. Hal ini bisa terjadi dikarenakan adanya peluang dan motivasi yang mendasari hingga mengarahkan karyawan pada tindakan penyimpangan ini. Terkadang munculnya tekanan baik dari internal maupun eksternal mendorong karyawan untuk melakukan tindakan yang menyimpang.

Penyimpangan di tempat kerja atau disebut *workplace deviant behavior* (WDB) adalah suatu perilaku yang sengaja dilakukan dan bertentangan dengan norma-norma yang berlaku dalam organisasi yang dapat mengancam kepentingan organisasi, anggota atau keduanya (Masood et al, 2022). Tindakan ini merupakan bentuk reaksi negatif yang diterima karyawan dalam organisasinya. WDB mengacu pada perilaku menyimpang yang dilakukan karyawan secara tidak sengaja karena kurangnya kemampuan untuk menyesuaikan diri atau karena termotivasi untuk melanggar untuk terlibat dalam perilaku menyimpang (Tu et al., 2022). Sesuatu yang mendorong karyawan untuk melakukan tindakan ini adalah

rasa frustrasi yang dialami karyawan terhadap cara organisasi beroperasi dan mengambil keputusan. Situasi ini merupakan hasil cerminan sumber stress karyawan terhadap lingkungan kerja mereka, dimana emosi negatif memainkan peran langsung terhadap tindakan yang dilakukan karyawan.

WDB merupakan bentuk ketidakpuasan karyawan dengan kondisi yang dialami dan berusaha memperlihatkan dengan cara yang salah. Tindakan spesifik yang dilakukan karyawan berupa kekerasan, pelecehan terhadap rekan kerja, pencurian, vandalisme, dan sabotase serta bisa bertindak pada perilaku ketidaksopanan, balas dendam, dan agresi (Tiwari, 2022). Faldetta (2021) menemukan telah menemukan bahwa 33% hingga 75% pekerja telah terlibat dalam perilaku seperti vandalisme, sabotase, ketidakhadiran yang tidak beralasan, dan pencurian. Hal ini bisa saja terjadi karena buruknya lingkungan kerja membuat karyawan melakukan perilaku yang menyimpang, melanggar norma perusahaan sehingga mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang buruk mengarahkan pola perilaku karyawan pada tindakan penyimpangan ini.

Tindakan menyimpang dinilai sebagai tindakan yang muncul dari faktor individu karyawan. Namun hal ini dapat didorong oleh pengaruh eksternal yang berasal dari organisasi yang mengakibatkan hal ini terjadi. Lingkungan kerja yang buruk juga dapat menjadi faktor penentu terbentuknya perilaku ini, seperti pengaruh dari rekan kerja atau pola kepemimpinan yang salah. Pemimpin yang sewenang-wenang dengan kekuasaannya dan memperlakukan karyawan dengan buruk dapat memicu hal ini terjadi. Perlakuan destruktif dari pemimpin ini

merupakan perwujudan kebebasan yang mereka terima sehingga dapat semena-mena terhadap bawahannya. Perlakuan destruktif ini bisa juga disebut dengan pengawasan yang kasar atau *abusive supervision* (Faldetta, 2021). Pengawasan yang kasar dianggap sebagai penyalahgunaan hierarki yang dilakukan pemimpin yang merendahkan martabat bawahan dan kurang menghargai keberadaan bawahan (Faldetta, 2021).

Menurut Zhang Liu (2019) *Abusive Supervision* atau pengawasan yang kasar adalah persepsi bawahan tentang sejauh mana supervisor menunjukkan perilaku berseteru, baik secara verbal atau nonverbal tanpa kontak fisik. Tindakan ini merupakan bentuk perlakuan negatif yang dilakukan organisasi yang berfokus pada perilaku pemimpin pada bawahannya. Bentuk tindakan dari *abusive supervision* ini diantaranya *toxic emotion*, perlakuan yang kasar, ketidaksopanan, memermalukan atau mengejek seseorang didepan orang lain, pemaksaan, penundaan informasi yang penting, perlakuan *silent treatment* (Chu, et al. 2014). Perlakuan yang kasar didapatkan karyawan ini tentu akan menimbulkan rasa tidak berdaya dan frustrasi dalam diri karyawan sehingga membentuk pola sikap negatif yang nantinya berujung pada tindakan yang menyimpang. Akan muncul niat balas dendam dalam diri karyawan terhadap perlakuan yang diterima yang nantinya dapat merugikan perusahaan. Karena karyawan menganggap pimpinan merupakan bagian dari organisasi, sehingga mereka merasa organisasi bertanggung jawab karena telah gagal melindungi mereka dari perlakuan yang mereka terima.

Tanggapan dari pemahaman ini sejalan dengan teori timbal balik negatif, dimana karyawan akan berlaku sama kepada pemimpinnya sesuai dengan perlakuan yang mereka terima dari pemimpinnya (Sulea et al, 2013). Pengawasan yang kasar akan menimbulkan perasaan tidak adil dalam diri karyawan dikarenakan perlakuan yang tidak pantas yang mereka terima. Ini menjelaskan bagaimana karyawan dapat melakukan penyimpangan karena disebabkan perlakuan buruk yang mereka terima dari pemimpinnya. Pengawasan yang kasar akan meningkatkan persepsi negatif karyawan yang nantinya akan mereka proses sebagai ancaman yang dapat mempengaruhi kepentingan mereka. Jika persepsi negatif ini terus menumpuk maka akan menimbulkan perasaan negatif berupa rasa frustrasi dan stress. Tentu hal ini tidak baik bagi karyawan karena dapat mengganggu produktivitas mereka, karena karyawan menganggap pekerjaan mereka membebani mereka.

Pengawasan yang kasar tentu tidak sesuai dengan prinsip kerja karyawan generasi milenial. Konsep pekerjaan yang terkesan kaku yang berpusat pada pimpinan membuat kurangnya kebebasan dalam bekerja. Serta pola perlakuan yang buruk tentu membuat mereka kurang berminat dikarenakan prinsip keseimbangan kehidupan kerja yang mereka anut. Lingkungan dan manajemen yang buruk membuat karyawan milenial merasa ditekan keadaan. Dimana pengawasan yang kasar menciptakan kondisi yang membuat beban kerja menjadi berlebihan yang mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya (Yean et al. 2022). Beban kerja berlebihan yang dirasakan karyawan tentu dapat

mempengaruhi kinerja mereka, dan malah berbalik menjadi peluang untuk munculnya perilaku menyimpang yang malah merugikan perusahaan.

Beban kerja yang berlebih atau *work overload* merupakan suatu kondisi dimana karyawan menghadapi beban kerja yang berlebih yang mengharuskan karyawan mengerjakan beberapa pekerjaan dalam waktu yang bersamaan dan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Beban kerja yang berlebihan merupakan *role stressor* yang terjadi ketika karyawan merasa kekurangan waktu dan energi untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka (Junca et al., 2022). Individu yang mengalami ini seringkali merasa bahwa beban pekerjaan yang mereka terima begitu banyak namun harus menyelesaikannya dalam waktu yang terbatas. Menurut (Satrini dkk, 2017) kalau beban kerja yang berlebih bisa membuat karyawan mengalami kelelahan akibat terdapatnya ketidakseimbangan, kesenjangan ataupun diskrepansi antara tuntutan tugas serta waktu yang ada buat menuntaskan pekerjaan, kelebihan beban kerja (*work overload*), otoritas peran, konflik peran, serta minimnya support kerja dapat memberikan kontribusi terhadap stress kerja. Ada pula perihal yang mendasari *work overload* antara lain adalah jam kerja yang sangat lama, liburan ataupun rehat yang lebih sedikit, terdapatnya tekanan untuk bekerja dari waktu ke waktu, kelebihan jam kerja yang tidak masuk akal serta mempertahankan lebih banyak harapan buat menggapai tugas-tugas dalam waktu terbatas dengan sumber daya yang lebih sedikit (Arifin et al., 2016).

Ketika karyawan karyawan mengalami beban kerja yang berlebihan cenderung membuat karyawan kesulitan dalam menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan kerja, meningkatkan stres serta penurunan kinerja. Beban kerja yang berlebih yang terus menerus cenderung menimbulkan masalah fisik, mental dan perilaku yang nantinya bisa berujung pada tindakan penyimpangan (Junca et al., 2022). Ini akan mempengaruhi psikologis karyawan dimana karyawan merasa beban yang berlebih membuat mereka kehilangan motivasi untuk bekerja secara efektif. Sehingga sering terjadi kesalahan terkait menyelesaikan tugas dan menurunnya produktivitas. Jika hal ini terjadi berkelanjutan tentu akan menimbulkan rasa jenuh dari dalam diri karyawan yang berujung pada rasa malas untuk menyelesaikan tugas dikarenakan ambiguitas dalam pekerjaan. Sehingga ini menimbulkan rasa tidak puas dalam bekerja dan menimbulkan niat keinginan untuk berpindah tempat kerja.

Pada saat ini dunia kerja terdapat berbagai jenis angkatan dari berbagai generasi. Adanya generasi yang berbeda angkatan tersebut disebut dengan dengan generasi matures (lahir sebelum tahun 1945), *baby boomers* (lahir dari tahun 1945 – 1962), gen X (1963 – 1982), dan gen Y (1983 – 1997) gen Z (pada umumnya lahir setelah tahun 2000) (Yigit & Aksay, 2015). Dengan adanya keberagaman ini menunjukkan bagaimana karakter yang berbeda-beda dari masing-masing angkatan. Tentu pemahaman pekerjaan mereka akan berbeda juga dari setiap angkatan. Menjadi fokus dalam hal ini adalah pada karyawan generasi milenial atau generasi Y yang memiliki konsep dan pemahaman yang berbeda dari yang lainnya, adalah kelompok umur setelah generasi X. Tidak ada batas waktu yang

pasti mengenai awal dan akhir kelahiran dari kelompok ini, namun banyak peneliti menggunakan awal 1980-an sebagai awal kelahiran sampai awal 2000-an sebagai akhir kelahiran (Hidayatullah et al, 2018). Berdasarkan data BPS 2021 total jumlah angkatan kerja di Indonesia mencapai 140,15 juta orang dimana 34% diantaranya adalah karyawan milenial. Dikutip dari Bisnis.com berdasarkan data BPS pada Sakernas agustus 2021 angkatan kerja milenial mencapai 48 juta orang lebih tinggi dibanding generasi Z yang mencapai 45 juta orang. Tentu ini membuktikan bahwa sebagian besar angkatan kerja saat ini didominasi oleh karyawan milenial.

Hal ini juga berlaku di Sumatera Barat dengan jumlah penduduk 5,58 juta orang, penduduk Sumatera Barat didominasi generasi milenial dengan persentase 24,25%. Komposisi angkatan kerja sendiri pada tahun 2021 terdiri atas 2,76 juta orang penduduk yang bekerja dan 179,95 ribu orang pengangguran. Ini menjelaskan bagaimana tingginya jumlah angkatan kerja di Sumatera Barat yang bekerja di berbagai sektor pekerjaan. Tercatat juga pada 2021 tingkat partisipasi angkatan kerja Sumatera Barat dengan persentase 67,72% membuktikan bahwa masyarakat Sumatera Barat berada pada usia produktif dalam bekerja.

Tabel 1. 1

Jumlah Angkatan Kerja Sumatera Barat 5 Tahun Terakhir

No	Tahun	Angkatan kerja milenial	Total Angkatan Kerja	Persentase Angkatan Kerja Milenial
1	2017	1,132,441	2,344,972	48%
2	2018	926,397	2,410,450	38%
3	2019	1,162,180	2,460,554	47%
4	2020	1,270,624	2,581,524	49%
5	2021	1,272,938	2,581,444	49%

Sumber : Data BPS Sumatera Barat dalam Angka

Tabel 1.1 menjelaskan bagaimana pertumbuhan angkatan kerja milenial di Sumatera Barat pada 5 tahun terakhir. Dari survei BPS tentang angkatan kerja dengan rentang umur 25-44 tahun pada 2021 terdapat 1,272,938 orang angkatan kerja milenial dengan persentase 49% dari keseluruhan angkatan kerja. Dengan persentase yang sama ditahun sebelumnya namun terjadi sedikit peningkatan jumlah angkatan kerja dari sebelumnya. Meski sempat mengalami penurunan jumlah angkatan kerja pada tahun 2018 seiring waktu angkatan kerja milenial di Sumatera Barat terus mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa angkatan kerja di Sumatera Barat didominasi oleh generasi milenial dan generasi milenial cukup memainkan peran penting di berbagai sektor pekerjaan di Sumatera Barat.

Maka dari itu penelitian ini memfokuskan pembahasan pada karyawan milenial, karena kondisi dunia kerja saat ini yang didominasi oleh angkatan kerja pada generasi milenial. Generasi yang dikenal dengan fleksibilitas dan menekankan pada keseimbangan pada kehidupan dan pekerjaan. Namun dalam konteks ini karyawan milenial dihadapkan pada sistem pekerjaan yang kaku dan lingkungan kerja yang bertentangan dengan kepribadian mereka. Saat ini mereka berada pada situasi pekerjaan yang banyak tuntutan dan situasi kerja yang buruk. Dalam hal ini bagaimana karyawan milenial dapat merespon segala situasi dengan motivasi *job crafting* yang membuat mereka dapat berinovasi terhadap pekerjaan mereka sehingga dapat mengurangi segala hambatan yang ada. Namun bagaimana sikap *job crafting* ini dapat mengarahkan mereka pada penghindaran tindakan

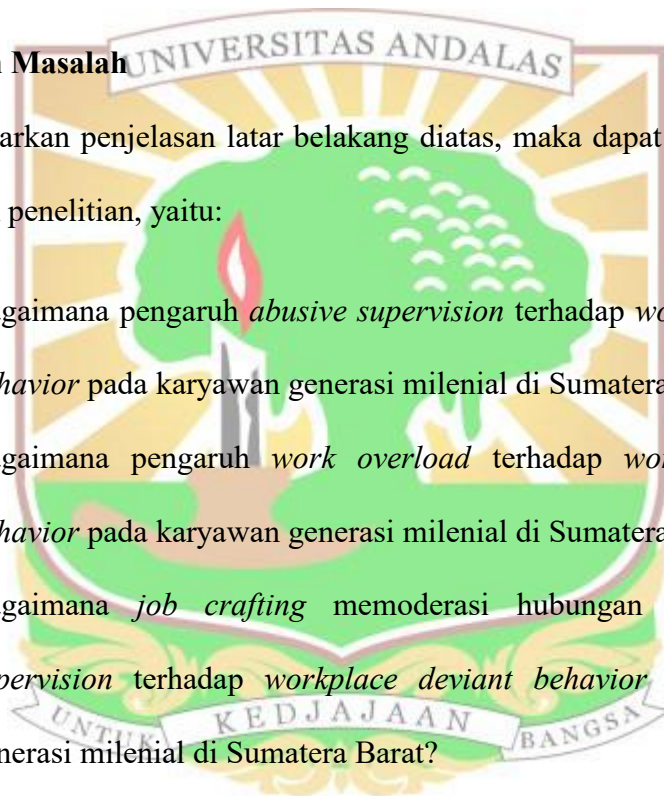
yang menyimpang atau malah menjerumuskan mereka untuk semakin masuk kepada perilaku yang menyimpang.

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Abusive Supervision* dan *Work Overload* Terhadap *Workplace Deviant Behavior* dengan *Job Crafting* Sebagai Variabel Moderasi Pada Karyawan Generasi Milenial di Sumatera Barat”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, maka dapat dibuat rumusan masalah untuk penelitian, yaitu:

1. Bagaimana pengaruh *abusive supervision* terhadap *workplace deviant behavior* pada karyawan generasi milenial di Sumatera Barat?
2. Bagaimana pengaruh *work overload* terhadap *workplace deviant behavior* pada karyawan generasi milenial di Sumatera Barat?
3. Bagaimana *job crafting* memoderasi hubungan antara *abusive supervision* terhadap *workplace deviant behavior* pada karyawan generasi milenial di Sumatera Barat?
4. Bagaimana *job crafting* memoderasi hubungan antara *work overload* terhadap *workplace deviant behavior* pada karyawan generasi milenial di Sumatera Barat?



1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah yang dirangkum, sehingga tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *abusive supervision* terhadap *workplace deviant behavior* pada karyawan generasi milenial di Sumatera Barat
2. Untuk mengetahui pengaruh *work overload* terhadap *workplace deviant behavior* pada karyawan generasi milenial di Sumatera Barat
3. Untuk mengetahui pengaruh *abusive supervision* terhadap *workplace deviant behavior* yang dimoderasi oleh *job crafting* pada karyawan generasi milenial di Sumatera Barat
4. Untuk mengetahui pengaruh *work overload* terhadap *workplace deviant behavior* yang dimoderasi oleh *job crafting* pada karyawan generasi milenial di Sumatera Barat

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian tentang topik ini diharapkan dapat bermanfaat bagi banyak pihak yang berkepentingan. Manfaat yang didapat dari penelitian ini antara lain :

1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu pengetahuan dan menambah wawasan terkait menambah wawasan ilmu pengetahuan terkait pengaruh *abusive supervision* dan *work overload* terhadap *workplace deviant behavior* dengan *job crafting* sebagai variabel moderasi pada karyawan generasi milenial di Sumatera Barat.

2. Praktikal

a. Organisasi / Bisnis

Penelitian ini bisa menjadi sumber masukan bagi perusahaan dan tolak ukur untuk memahami bagaimana mengelola pola perilaku karyawan agar terhindar dari perilaku yang menyimpang. Diharapkan penelitian ini bisa menjadi pertimbangan bagi perusahaan agar menciptakan suasana lingkungan kerja yang harmonis sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah mengkaji tentang pengaruh pengaruh *abusive supervision* dan *work overload* terhadap *workplace deviant behavior* dengan *job crafting* sebagai variabel moderasi pada karyawan generasi milenial di Sumatera Barat.

1.6. Sistematika Penulisan

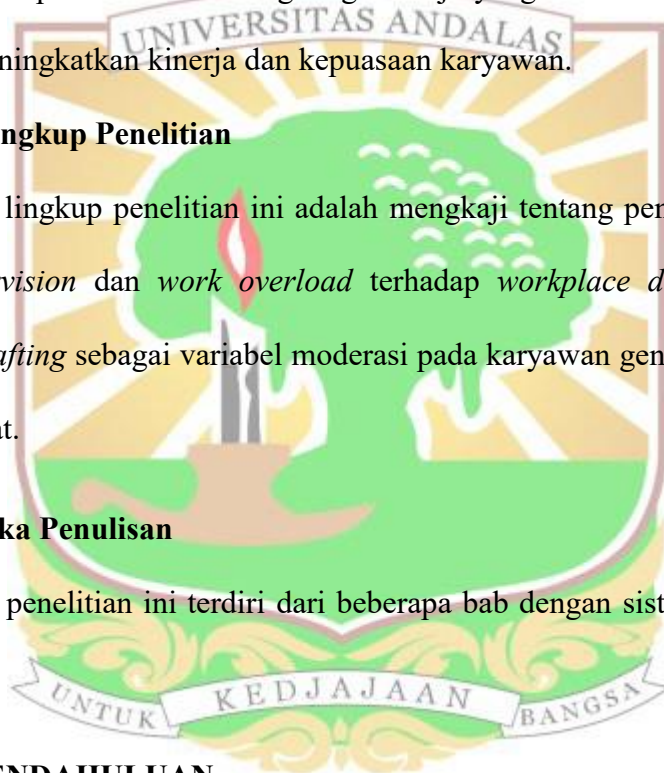
Dalam penelitian ini terdiri dari beberapa bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian dilakukan, perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Pada Bab ini berisi tentang uraian mengenai teori-teori dan literatur terkait yang berkaitan dengan penelitian ini,



BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai desain penelitian, sumber data penelitian, populasi penelitian dan sampel, teknik pengumpulan data, variabel – variabel penelitian, metode dan alat yang akan digunakan untuk mengolah data, serta metode analisis yang digunakan.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan data dan informasi yang telah dikumpulkan, dan juga berisi tentang jawaban dari hipotesis yang dikembangkan untuk menjawab permasalahan yang ada.

BAB V : PENUTUP

Pada Bab ini memuat kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, kekurangan penelitian dan saran untuk penelitian berikutnya.

