

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perbedaan generasi dalam lingkungan kerja merupakan hal yang lumrah terjadi. Namun hal tersebut tetap menjadi topik yang tidak pernah absen untuk dibahas, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia oleh pihak perusahaan (Putra, 2016). Lintas generasi yang terjadi dalam ruang lingkup dunia kerja memiliki tantangan sendiri bagi perusahaan dalam bidang pengelolaan maupun perekrutan. Karyawan lintas generasi ini sendiri memiliki makna bahwa perbedaan generasi maka berbeda pula karakteristik secara personal maupun dalam dunia kerja nantinya. Perbedaan karakteristik ini sendiri bisa saja dari cara pandang generasi, cara pandang dalam menyikapi masalah, nilai yang dipegang dan pengetahuan terhadap hal-hal teknis yang terkadang menjadi permasalahan dalam perusahaan.

Sebagai salah satu contoh dalam *knowledge-sharing* dimana generasi *baby boom* lebih akan terbuka dalam pemberitaan informasi dan generasi ini melakukannya secara sukarela, sedangkan generasi X hanya mau melakukannya jika terdapat hubungan mutual antar personal atau antar perusahaan. Generasi Y hanya akan berbagi pengetahuan jika itu menjadi hal-hal yang menarik perhatiannya namun berbeda pada generasi Z yang mau saja berbagi informasi tapi secara virtual (Bencsik & Machova, 2016).

Tidak dapat dipungkiri generasi Y menjadi salah satu generasi yang cukup mendominasi dunia kerja saat ini dengan rentangan umur dari 23 tahun s/d 38 tahun. Generasi Y mempunyai nilai tersendiri yang ia pegang dalam bekerja, salah satunya ialah ia cenderung bersaing dalam hal memperebutkan posisi pimpinan. Pada Bencsik & Machova (2016) karakter yang dikenal dengan generasi Y yaitu yang memegang komitmen dan adaptif terhadap perkembangan zaman. Dikarenakan generasi Y mempunyai orientasi terhadap kesuksesan, sehingga ia akan selalu berusaha memberikan yang terbaik terhadap pekerjaannya. Hal tersebut diharapkan fenomena generasi Y ataupun lintas generasi dapat membuat individu menyatu dengan pekerjaannya atau *engage*.

Work engagement memainkan peran yang penting dalam pengukuran terhadap keproduktifan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang *engaged* dengan pekerjaannya akan dapat memahami dengan baik apa yang diharapkan dari pekerjaannya kepada dirinya (Schaufeli dan Bakker, 2004). Penelitian juga menunjukkan bahwa *engagement* berhubungan positif dengan kepuasan pelanggan (Coffman, 2000) dimana ketika karyawan tahu pentingnya peran yang ia bawa maka ia menghasilkan pengalaman bermakna dalam pekerjaan yang ia kontribusikan.

Work engagement dapat dipahami sebagai bagaimana pengalaman psikologis seseorang terhadap pekerjaannya, dimana ia dapat *ter-engage* secara emosional, kognitif dan fisik terhadap pekerjaannya (Kahn, 1990). Pengalaman

psikologis tersebut dalam bentuk bagaimana cara ia mempresentasikan dirinya dalam bekerja.

Pada hasil penelitian Kahn (1990), anggota organisasi yang *ter-engaged* ialah tidak hanya menghasilkan kinerja yang memuaskan tapi juga produktif terhadap pekerjaannya. Hal ini juga dapat dilihat dengan definisi Schaufeli dan Bakker (2004) terhadap *work engagement* yang dibentuk dari *vigor*, dedikasi dan *absorption* seseorang terhadap pekerjaannya yang merupakan aspek psikologis.

Employee engagement dapat dipengaruhi oleh *self-efficacy*, dimana dalam dua dekade, *self-efficacy* telah muncul sebagai konstruksi utama yang bisa membantu menjelaskan dan memprediksi efektivitas kerja (Luthans dan Peterson, 2001). Menurut Bandura (1986) dan sudah diaplikasikan di lingkungan kerja oleh Statjkovic dan Luthans (1998) *self-efficacy* didefinisikan sebagai keyakinan individu tentang kemampuannya untuk memobilisasi sumber daya kognitif dan tindakan yang dibutuhkan untuk berhasil melaksanakan tugas tertentu dalam konteks tertentu. Dari perspektif pengembangan manajemen, tidak seperti ciri kepribadian dimana sebagian besar bersifat tetap, *self-efficacy* bersifat *state-like* dan dinamis; dimana ia dapat berubah seiring waktu dengan informasi, pengalaman, dan pembelajaran yang baru. Artinya, *self-efficacy* dapat beradaptasi dengan perkembangan sumber daya manusia dan manajemen dalam peningkatan kinerja.

Pada penelitian Luthans dan Peterson (2002), dibuktikan bahwa *self-efficacy* berhubungan dengan *employee engagement*. Ketika individu

mempunyai *efficacy* dan *employee engagement* yang tinggi maka ia akan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan mengerti tujuan atau misi dari organisasinya. Ketika individu tersebut diberikan kesempatan untuk unggul dan berkembang serta mengetahui siapa orang yang dapat meningkatkan kemajuan mereka, maka individu tersebut akan lebih cenderung mengalami kesuksesan. Kondisi ini menunjukkan karyawan dengan *self-efficacy* yang tinggi dapat meningkatkan ke efektifan mereka dalam bekerja (Stajkovic dan Luthans, 1998).

Pada pemaparan tersebut dapat dilihat jika seorang karyawan ter-*engage* dengan baik oleh atasannya atau lingkungan kerja dan memiliki *self-efficacy* yang baik, maka ia dapat memiliki *sense of belonging* terhadap pekerjaan dengan baik (Luthans dan Peterson, 2002). Hal ini berdampak positif terhadap kinerja individu (Kahn, 1990). Namun, terdapat faktor-faktor negatif yang berpotensi menurunkan *self-efficacy* (Trickey dan Hyde, 2009).

Faktor negatif pertama ialah *abusive supervision*. *Abusive supervision* merupakan salah satu bentuk dalam *dark-side leadership* dan merupakan salah satu indikasi dalam perilaku *destructive* dari pimpinan, yang memiliki dampak negatif (Tepper, 2000). Dipaparkan oleh Harris, et al (2007) bahwa *abusive supervision* dapat berbentuk perlakuan tidak bersahabat, baik verbal maupun non-verbal, namun tidak dalam konteks fisik. Penelitian terdahulu mengenai *abusive supervision* jelas menunjukkan dampak negatif perilaku ini terhadap berbagai hasil organisasi, seperti tingkat kepuasan dan komitmen yang lebih rendah (Duffy et al., 2002; Tepper, 2000), meningkatnya tingkat konflik antara

pekerjaan dengan keluarga ataupun sebaliknya (Tepper, 2000), dan tingkat stres yang lebih tinggi (Tepper, 2000).

Didalam dunia *leadership*, akhir-akhir ini dibahas sisi gelap dari kepemimpinan (*dark-side leadership*) (Rumsey, 2012). Pendekatan sisi gelap terhadap teori kepemimpinan dan penelitian membuktikan, adanya faktor-faktor yang secara aktif melemahkan proses dan hasil dari kepemimpinan yang diinginkan (Rumsey, 2012). Peran ini menjadi cukup penting dalam lingkungan berorganisasi. Setiap bawahan akan di *conduct* oleh atasannya, dimana interaksi tersebut menentukan ruang lingkup kerjasama antara atasan dan bawahannya seperti yang dipaparkan oleh Difeng Yu (2013) didalam studi kasusnya terhadap perusahaan SDM Akzonobel.

Faktor negatif kedua ialah *susceptible followers*. Pada Padilla, et al (2007) dipaparkan, *susceptible followers* merupakan tipe *followers* yang rentan yang dibagi menjadi *conformers* dan *colluders*. Tipe *followers* ini dikategorikan dari, *followers* yang mempunyai agenda yang sama dengan pimpinan destruktifnya yang disebut dengan *colluders*. Tipe *followers* lainnya ialah hanya mengikuti *leaders* tersebut karena butuhnya rasa perlindungan dari keadaan yang disebut dengan *conformers*.

Followers bahasan yang sering dibahas dalam dunia kepemimpinan. Dikarenakan *followers* berperan penting dalam eksistensi *leader* itu sendiri. Sebagaimana dipaparkan pada Walker (1979), ada beberapa fitur *followers* berhubungan dengan *abusive*. Salah satunya seseorang akan bertahan di hubungan tersebut dikarenakan *powerless* atau tidak ada daya atau kewenangan

untuk mengambil tindakan korektif. Atau jenis pengikut yang lainnya yang bertahan dengan pimpinan *abusivenya* dikarenakan memiliki agenda pribadi sendiri sehingga ia akan melakukan cara agar satu visi dengan pemimpinnya dan dengan suka rela menjadi bagian dari agenda pimpinan destruktifnya (Padilla et al, 2007).

Faktor negatif ketiga ialah iklim organisasi (*organizational climate*). Didalam Padilla, et al (2007) disebut sebagai *conducive environment*. Merupakan suatu lingkungan yang tidak kondusif sehingga memungkinkan pembentukan terjadinya *destructive leaders* atau *abusive supervision* itu sendiri. Faktor lingkungan ini merupakan faktor ketiga dalam pembentukan pemimpin destruktif.

Dalam Padilla, et al (2007) *conducive environments* terhadap pembentukan pimpinan destruktif dapat terjadi karena beberapa hal. Seperti, terjadinya kurang pengawasan terhadap sistem di organisasi, adanya ketidakpastian terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di organisasi. Lingkungan tersebut berdampak terhadap kesehatan individu yang merupakan bagian dari intensitas interaksi individu tersebut. Dalam konteks lingkungan organisasi hal ini mempengaruhi pembentukan lingkungan karyawan. Dan hal ini juga mempengaruhi pembentukan *leaders* yang memimpin dalam menghadapi lingkungan yang tidak kondusif dalam organisasi.

Terdapat hasil penelitian dimana kecenderungan *followers* akan lebih mudah menerima *leaders* yang bersifat tegas atau keras di dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian (Padilla, et al: 2007). Pada penelitian teori manajemen

teror dimana diilustrasikan ketika ancaman meningkat, *followers* mendukung dan lebih memilih *leaders* karismatik, terutama *leaders* non-partisipatif (Solomon, Greenberg, & Pyszczynski, 1991). Faktor lingkungan juga merupakan konstruk utama kenapa tindakan *abusive* ataupun destruktif dapat terus berlanjut yang bisa jadi datang dari sesama karyawan ataupun *supervisor* menurut paparan Glambek, et al (2014).

Dalam Padilla, et al (2007) ketiga faktor negatif yang telah diuraikan tersebut disebut sebagai *the toxic triangle*. Faktor dalam *toxic triangle* berada pada tingkatan pimpinan, tingkatan pengikut atau karyawan dan tingkatan lingkungan organisasi. Tiga faktor tersebut merupakan konstruk penting dalam organisasi. Dikarenakan tiga faktor tersebut merupakan faktor pembentuk organisasi dan kehidupan yang terjadi didalamnya.

Pada pendeskripsian Padilla, et al (2007) tiga faktor negatif tersebut menjadi racun dalam keberlangsungan organisasi. Tiga faktor negatif tersebut dapat menyebabkan terbentuknya pemimpin yang bersifat destruktif, yang berasal dari tidak kondusif lingkungan organisasi. Tidak kondusifnya lingkungan organisasi menyebabkan *leaders* dapat saja mencari kesempatan dalam tindakan destruktif, sehingga ia menunjukkan karakter destruktif. Tindakan destruktif tersebut juga didukung oleh kerentanan pengikut atau karyawan.

Pengikut yang merasa terancam dengan tindakan destruktif *leaders* sehingga mengikuti keputusan *leaders* dalam pengekseskusan keputusan, yang dikategorikan sebagai pengikut *conformers*. Ataupun pengikut yang memang mempunyai visi destruktif yang sama dengan pimpinannya, sehingga pengikut

tersebut menjadikan momen tersebut sebagai posisi yang menguntungkan dalam penyelamatan diri perihal jabatan, yang dikategorikan sebagai pengikut *colluders*.

Tiga faktor negatif tersebut dapat mempengaruhi ruang lingkup kerja karyawan ataupun hasil organisasi nantinya. Burns (1978) menyatakan bahwa kekuatan kepemimpinan transformasional berasal dari selarasnya tujuan pemimpin dan pengikut, hal ini dapat berdampak sebaliknya jika kepemimpinan destruktif tidak memiliki keselarasan visi terhadap pengikutnya, dan merusak lingkungan organisasinya. Kemudian, menyebabkan penurunan *self-efficacy* terhadap pengikutnya sehingga dapat terjadi penurunan daya kerja yang menyebabkan mempengaruhi hasil organisasi dikarenakan *followers* tidak ter-engage terhadap pekerjaannya (Luthans dan Peterson, 2002).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh antara *the toxic triangle* yang merupakan faktor-faktor negatif, terhadap variabel *sel-efficacy* dan variabel *work engagement* pada generasi millennial. Dengan melihat pengaruh masing-masing variabel dalam *the toxic triangle* terhadap variabel *self-efficacy*, lalu melihat bagaimana pengaruh atas variabel *self-efficacy* tersebut terhadap variabel *work engagement* yang telah dipengaruhi oleh *the toxic triangle* pada karyawan generasi millennial.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh *abusive supervision* terhadap *self-efficacy* ?

2. Apakah terdapat pengaruh *colluders* terhadap *self-efficacy* ?
3. Apakah terdapat pengaruh *organizational climate* terhadap *self-efficacy* ?
4. Apakah terdapat pengaruh *self-efficacy* terhadap *work engagement* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah di paparkan, maka terbentuklah tujuan penelitian ini dijalankan, ialah :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *abusive supervision* terhadap *self-efficacy*
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *colluders* terhadap *self-efficacy*
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational climate* terhadap *self-efficacy*
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *self-efficacy* terhadap *work engagement*

Dengan tujuan tersebut hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi berbagai aspek, baik itu aspek teoritis maupun aspek konseptual.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan perbandingan maupun referensi bagi peneliti dalam menganalisis hubungan antara *the toxic triangle* terhadap *self-efficacy* dan *work engagement* terhadap generasi

milennial sebagai bahan tinjauan terhadap implikasi dari teoritis dengan terapannya.

2. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan sebagai perhatian bagi perusahaan yang menyangkut peran, pengaruh dan pentingnya *the toxic triangle* terhadap *self-efficacy* dan *work engagement* terhadap karyawan generasi millennial.

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh dari *the toxic triangle* terhadap variabel *self-efficacy* dan *work engagement*. Dimana *the toxic triangle* ini sendiri terdiri dari variabel *abusive supervision*, variabel *colluders* dan variabel *organizational climate*.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dari karya tulis ilmiah ini adalah sebagai berikut :

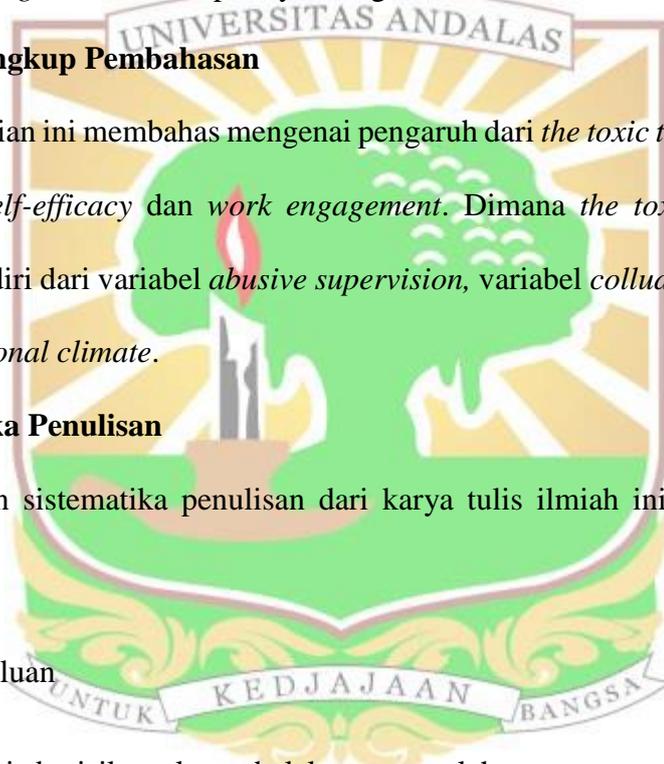
Bab I Pendahuluan

Bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan

Bab II Tinjauan Literatur

Bab ini berisikan landasan teori, pengembangan hipotesis dan penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran

Bab III Metode Penelitian



Bab ini berisikan desain penelitian, populasi sampel dan teknik pengambilan sampel, sumber data dan metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, serta teknik analisis data.

Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisikan analisis pengambilan kuesioner, gambaran umum identitas responden, gambaran umum identitas perusahaan, deskripsi variabel penelitian, pengujian data, serta pembahasan dan implikasi

Bab V Penutup

Bab ini berisikan kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran.

