

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia saat ini sedang berada dalam transformasi luar biasa. Dalam waktu yang relatif singkat, terjadi evolusi yang sangat signifikan di berbagai aspek kehidupan, di mana hampir semua hal dipacu oleh pesatnya perkembangan teknologi. Salah satu yang paling signifikan perkembangannya pada era ini adalah kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang ditulangi oleh internet. Menurut data dari Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), jumlah pengguna internet di Indonesia mencapai 221,56 juta orang pada tahun 2024, dengan tingkat penetrasi internet sebesar 79,5%. Angka ini menunjukkan peningkatan yang konsisten dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, yaitu 77,01% pada tahun 2022 dan 78,19% pada tahun 2023. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi memberikan dampak terhadap bagaimana cara manusia berinteraksi satu sama lain. Salah satu bentuk dari kemajuan teknologi informasi dan komunikasi adalah terciptanya media-media komunikasi yang digunakan secara daring (dalam jaringan) seperti *email*, *Whatsapp*, *Instagram*, *TikTok*, dan media sosial lainnya. Penggunaan media komunikasi daring akan memberikan kemudahan dan efisiensi waktu dalam melakukan aktivitas di kehidupan sehari-hari karena manusia tidak perlu saling bertemu secara langsung untuk melakukan komunikasi.

Penggunaan media komunikasi daring meningkat secara signifikan pada saat pandemi *COVID-19* melanda. Menurut data Kementerian Komunikasi dan Informatika, di tahun 2021 sendiri terjadi peningkatan penggunaan aplikasi komunikasi daring sebesar 443%. Hal ini dikarenakan dunia harus menerapkan kebijakan-kebijakan yang membatasi interaksi sosial jarak dekat demi mencegah peningkatan angka penyebaran virus. Di Indonesia sendiri nama kebijakan sejenis itu disebut Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Akibat kebijakan tersebut, hampir semua aktivitas kehidupan masyarakat berubah secara drastis, khususnya aktivitas yang melibatkan pertemuan dan interaksi antar manusia dalam jarak



ah satu yang paling terdampak adalah organisasi perusahaan dan sehingga perlu menerapkan sistem *Work from Home* (WFH) dengan

memanfaatkan komunikasi daring sebagai sarana untuk menunjang kinerja. Kebijakan-kebijakan pembatasan tersebut berlangsung paling tidak selama dua tahun, sehingga memaksa dunia kerja untuk beradaptasi dengan cepat. Namun, seiring berjalannya waktu, organisasi justru mulai melihat manfaat yang ditawarkan oleh penggunaan komunikasi daring dalam dunia kerja, seperti fleksibilitas, efisiensi, dan jangkauan yang luas (Torres et al., 2024). Kebiasaan berkomunikasi daring yang sebelumnya hanya sebagai substitusi dari komunikasi tatap muka, kini menjadi salah satu bentuk komunikasi utama.

Namun, meskipun demikian, penggunaan media komunikasi daring bagaikan memakai pedang bermata dua. Di satu sisi dapat memberikan efisiensi dan kemudahan dalam komunikasi. Akan tetapi, di sisi lain berpotensi membawa dampak buruk karena manusia diberikan peluang untuk secara bebas menyatakan pendapat, mengekspresikan emosi, bahkan berkomunikasi dengan kata-kata kasar yang dipenuhi dengan unsur kebencian (Parker, 2017). Kebebasan dalam mengekspresikan pandangan, emosi, dan bahasa yang buruk tersebut memiliki berbagai macam bentuk, mulai dari yang paling berat seperti *cyber bullying*, hingga yang dianggap paling ringan seperti *cyber incivility*. Meskipun memiliki kesamaan, *cyber incivility* dianggap tidak termasuk *cyber bullying* oleh beberapa ahli karena niat untuk menyakiti orang lain tidak dapat dipastikan (ambigu) (Ophoff et al., 2015). Niat yang terkesan ambigu tersebut dikarenakan pelaku seringkali menyangkal dan menyatakan bahwa ucapan yang disampaikan merupakan ketidaksengajaan atau sekadar disalahpahami oleh korban (Spector & Fox, 2005).

*Cyber incivility* pada dasarnya memiliki konsep yang sama dengan *incivility*. Yang berbeda hanya sebatas pada konteks kejadiannya, di mana *cyber incivility* terjadi dalam konteks komunikasi daring (Moore, 2019). Menurut Anderson dan Pearson (1999), *incivility* didefinisikan sebagai perilaku menyimpang di tempat kerja yang berniat secara ambigu untuk menyakiti korban dengan cara melanggar etika dan norma saling menghargai dan menghormati di dalam lingkungan kerja. Sedangkan *cyber incivility* didefinisikan sebagai perilaku komunikatif yang ditunjukkan dalam interaksi yang diperantarai komputer yang melanggar norma-

tempat kerja untuk saling menghormati (Lim & Teo dalam McCarthy et

l.

kipun *cyber incivility* memiliki intensitas yang lebih rendah dan lebih sering kali bersifat implisit jika dibandingkan dengan *cyber bullying*,



*cyber harrasement*, ataupun bentuk agresi *cyber* lainnya, dampak yang dapat ditimbulkan oleh *cyber incivility* tidak kalah merugikannya. Oleh karena itu, fenomena *cyber incivility* menjadi permasalahan yang cukup serius di lingkungan kerja.

**Tabel 1. 1 Dampak *cyber incivility* bagi organisasi**

No	Peneliti	Temuan	Lokasi
1	Lim & Teo (2009)	a. 91% dari karyawan pernah mengalami <i>cyber incivility</i> oleh rekan kerjanya. b. Rata-rata menghabiskan hingga US \$5 milyar anggaran untuk biaya kesehatan dikeluarkan oleh organisasi karena penyakit yang berhubungan dengan stres akibat korban <i>cyber incivility</i> .	Singapura
2	The Pew Research Center (PRC)	a. 40% karyawan mengalami <i>cyber incivility</i> ; b. 73% mengaku pernah melihat rekan kerjanya mengalami <i>cyber incivility</i>	Amerika Serikat
3	Peason (2010).	Gangguan kognitif yang timbul dari pekerjaan dan penundaan proyek yang disebabkan oleh karyawan yang menjadi sasaran <i>incivility</i> menyebabkan biaya tahunan sebesar \$14.000 per karyawan.	Amerika Serikat
4	Ophoff et al., (2015).	a. Terciptanya lingkungan kerja yang tidak sehat; b. penurunan produktivitas organisasi.	Afrika Selatan

Sumber: diolah oleh penulis (2024)

Berdasarkan tabel 1.1, data hasil survei dalam penelitian Lim & Teo (2009) menunjukkan bahwa sekitar 91% dari karyawan di Singapura pernah mengalami *cyber incivility* oleh rekan kerjanya. Hal yang sejalan ditunjukkan oleh data dari *The Pew Research Center* (PRC) yang menyatakan bahwa kurang lebih 40% karyawan di Amerika Serikat mengalami *cyber incivility* dan kurang lebih 73% mengaku pernah melihat rekan kerjanya mengalami kasus yang sama (Antoci et



3). Fenomena *cyber incivility* berdampak serius bagi organisasi, yakni berupa kerugian yang cukup besar. Diperkirakan, organisasi rata-rata menghabiskan hingga US \$5 milyar anggaran untuk biaya penanganan setiap tahunnya demi membantu penyembuhan korban masalah

mental yang di lingkungan kerja yang diakibatkan pesan kasar melalui media daring (Lim & Teo, 2009). Lebih dalam lagi, berdasarkan estimasi, gangguan kognitif yang timbul dari pekerjaan dan penundaan proyek yang disebabkan oleh karyawan yang menjadi sasaran *incivility* menyebabkan biaya tahunan sebesar \$14.000 per karyawan (Pearson, 2010). Selain kerugian secara materi, fenomena ini juga mengakibatkan terciptanya lingkungan kerja yang tidak sehat serta penurunan produktivitas organisasi (Ophoff et al., 2015).

Selain berdampak bagi organisasi, fenomena *cyber incivility* juga dapat membawa dampak negatif bagi karyawan secara personal. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa karyawan yang mengalami perlakuan *cyber incivility* akan mengalami berbagai dampak negatif.

**Tabel 1. 2 Dampak *cyber incivility* pada karyawan secara personal**

No	Peneliti	Temuan	Lokasi
1	Ophoff et al., (2015)	a. Rentan merasa tersinggung; b. kurang percaya diri; c. demotivasi; d. takut; e. terintimidasi; f. penurunan harga diri; g. stres kerja meningkat.	Afrika Selatan
2	Giumetti et al., (2012)	a. Kelelahan; b. absen dari tempat kerja; c. meningkatnya <i>turnover intention</i> .	Amerika Serikat
3	Park et al., (2018)	Tekanan psikologis	Amerika Serikat
4	Lim & Teo (2009)	a. Penurunan komitmen kerja organisasi; b. penurunan kepuasan kerja; c. meningkatnya <i>turnover intention</i> ; d. kecenderungan untuk melakukan perilaku menyimpang.	Singapura
5	William et al. (2016)	a. Stres; b. Fokus terganggu; c. kerusakan kesehatan mental; d. menurunnya kepuasan kerja.	Kanada



Lanjutan tabel 1.2

No	Peneliti	Temuan	Lokasi
6	Giumetti et al. (2016)	a. Penurunan kinerja; b. ketidakmauan untuk terlibat dalam pekerjaan.	Amerika Serikat
7	Tasoulis et al. (2023)	a. Stres; b. menurunnya <i>work engagement</i> .	Yunani
8	Boreum & Pak (2024)	a. <i>Work withdrawal</i> ; b. <i>turnover intention</i> ; c. kelelahan.	Amerika Serikat
9	Heischman (2019)	a. Penurunan kepuasan kerja; b. Kelelahan; c. <i>turnover intentions</i> ; d. <i>neuroticism</i> .	Amerika Serikat
10	Misra & Sharma (2023)	a. Penurunan kepuasan kerja; b. stres	India

Sumber: diolah oleh penulis (2024)

Berdasarkan tabel 1. 2, dampak negatif yang dapat ditimbulkan oleh *cyber incivility* pada karyawan secara personal cukup banyak, seperti rentan merasa tersinggung, merasa kurang percaya diri, terdemotivasi, merasa takut, terintimidasi, penurunan harga diri, dan peningkatan tingkat stres di tempat kerja (Ophoff et al., 2015). Selain itu, juga dapat menyebabkan kelelahan, absen dari pekerjaan (Giumetti et al., 2012), tekanan psikologis (Park et al., 2018), *neuroticism* (Heischman et al., 2019), penurunan kepuasan kerja (Misra & Sharma, 2023), penurunan komitmen organisasi, kecenderungan untuk melakukan perilaku menyimpang, timbulnya *turnover intention* (Lim & Teo, 2009), *work withdrawal* (Ju & Pak, 2024), penurunan kinerja, merusak kesehatan mental, mengganggu fokus (Williams & Loughlin, 2016), hingga menurunnya *work engagement* (Giumetti et al., 2016; Tasoulis et al., 2023).

Berdasarkan tabel 1.1 dan tabel 1.2, terlihat bahwa *cyber incivility* membawa banyak dampak negatif, khususnya secara psikologis. Namun, dari semua hasil penelitian yang membahas tentang dampak negatif yang ditimbulkan, belum ada



hasil penelitian yang menggunakan sampel dengan populasi karyawan di Indonesia. Hal ini tentu saja perlu menjadi perhatian karena terdapat perbedaan antara Indonesia dan negara lainnya. Perbedaan budaya adalah salah satu faktor yang memengaruhi persepsi individu dalam menginterpretasikan

segala hal (Wood, 2015), sehingga perbedaan budaya cenderung memengaruhi bagaimana perilaku *cyber incivility* dipersepsikan atau diinterpretasikan. Hal ini berdampak pada terbukanya kemungkinan perbedaan dampak yang ditimbulkan, khususnya dampak psikologis, sebab hasil penelitian Scisco et al. (2019) menunjukkan bahwa *cyber incivility* mungkin memiliki dampak yang lebih kuat secara psikologis.

Adapun dampak psikologis yang cukup krusial dan merugikan adalah timbulnya *turnover intention* pada pegawai. *Turnover intention* adalah kondisi di mana karyawan secara sadar memiliki niat atau kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain di organisasi yang berbeda (T. Abdullah & Tantri, 2012). *Turnover intention* merupakan masalah serius bagi perusahaan karena dapat menyebabkan kerugian besar. Hal ini disebabkan karena *turnover intention* dapat berakibat pada menurunnya produktivitas, melemahnya motivasi kerja, berkurangnya kedisiplinan, rendahnya semangat kerja, dan meningkatkan risiko kecelakaan kerja. Bagi banyak perusahaan, *turnover intention* lebih mengkhawatirkan daripada *turnover* itu sendiri. Karyawan yang memiliki *turnover intention* tidak lagi memiliki komitmen emosional terhadap perusahaan, hanya komitmen fisik saja, dan hanya tinggal menunggu waktu saja untuk berpindah ke perusahaan lain. Karyawan yang tidak lagi memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan cenderung memiliki kinerja yang buruk dan merugikan perusahaan (Suyono et al., 2020).

Lebih jauh lagi, *turnover intention* adalah prediktor *turnover*. Hal ini disebabkan karena biasanya karyawan yang memiliki *turnover intention* yang tinggi cenderung akan benar-benar melakukan *turnover*. Tingkat *turnover* yang tinggi akan merugikan bagi perusahaan. Proses rekrutmen, seleksi, hingga pelatihan bagi karyawan tentu saja membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Selain itu, kekosongan jabatan akibat *turnover* akan mengganggu dinamika organisasi sehingga mengurangi produktivitas dan kinerja organisasi perusahaan.

*Turnover intention* dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satu faktor utama yang menyebabkan *turnover intention* adalah kepuasan kerja (Masita, 2020).



Kepercayaan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung terkait dengan pekerjaannya dan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2013). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Ramadhan & Rohyani, 2024;

Gustianingsih, 2023; Antani, 2022; Maningsih, 2022). Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja, maka akan semakin rendah *turnover intention*. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja, maka akan semakin tinggi *turnover intention*. Kepuasan kerja sendiri dapat dipengaruhi oleh *cyber incivilty*. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *cyber incivility* dapat berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja (Heischman et al., 2019; Misra & Sharma, 2023). Karyawan yang menjadi korban *cyber incivility* akan cenderung merasa stres, marah, dan tidak dihargai, yang pada gilirannya dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja mereka.

Namun, di tengah maraknya *cyber incivility* dengan berbagai dampak negatif yang dapat ditimbulkannya, kecerdasan emosional muncul sebagai salah satu faktor yang dapat menjadi penyangga. Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memotivasi diri sendiri, mengendalikan emosi dan dorongan hati, mengelola kepuasan agar tidak menghambat kemampuan berpikir, berempati, serta menerapkan kecerdasan emosional secara efektif (Adamakis & Dania, 2021). Individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung lebih baik dalam pengelolaan stres kerja (Ratmawati & Nugroho, 2021), pengendalian diri, pengendalian diri, semangat, ketekunan, kemampuan untuk memotivasi diri, dan empati (Goleman dalam Saam & Wahyuni, 2012), dapat membangun hubungan interpersonal yang baik dengan lingkungan kerjanya dan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dapat berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja (Ardiani, 2023; Hartini et al., 2022; Ratmawati & Nugroho, 2021; Putri, 2020; Nugroho, 2019). Sehingga kecerdasan emosional pada akhirnya akan meningkatkan komitmen organisasi (Argon & Liana, 2020) dan menurunkan *turnover intention* (Maningsih, 2022).

Untuk mengidentifikasi lebih lanjut terkait bagaimana *cyber incivility* dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* serta potensi kecerdasan emosional sebagai faktor penyangga atas dampak yang dapat ditimbulkan, khususnya pada populasi karyawan di Indonesia, maka peneliti akan melaksanakan penelitian studi kasus. Adapun organisasi yang penulis pilih



okasi studi kasus pada penelitian ini adalah kantor Perwakilan Badan dukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Provisinsi Sulawesi BKKBN adalah Lembaga Pemerintah Nonkementerian yang berada di an bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Kesehatan.

BKKBN mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana. Banyak program kerja BKKBN yang esensial bagi kesejahteraan masyarakat, terutama kelompok menengah ke bawah. Salah satu program BKKBN yang paling dikenal adalah Program Keluarga Berencana (KB). Program ini bertujuan untuk menciptakan keluarga yang berkualitas. Selain KB, BKKBN juga memiliki program prioritas yang saat ini menjadi fokus utama, yaitu program Penurunan Stunting (PS). Program-program yang dilaksanakan oleh BKKBN sangat penting untuk kebaikan masyarakat saat ini. Oleh karena itu, BKKBN dipilih sebagai lokasi penelitian, agar dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan dalam upaya peningkatan kinerja.

Sebelum melaksanakan penelitian, sebagai data awal, penulis melakukan wawancara dengan beberapa pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Selatan yang memiliki status kepegawaian berbeda, yakni pegawai kontrak dan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Peneliti memilih responden wawancara secara acak dengan perwakilan lima orang pegawai kontrak dan lima orang PNS. Wawancara dilakukan untuk mencari informasi terkait pengalaman *cyber incivility*, tingkat kepuasan kerja, dan niat untuk mencari pekerja lain (*turnover intention*).

Hasil wawancara terkait pengalaman *cyber incivility* menunjukkan bahwa empat dari lima pegawai kontrak yang diwawancarai mengaku pernah mengalami *cyber incivility*. Pengalaman tersebut paling sering terjadi dalam interaksi dengan atasan yang memiliki jabatan jauh lebih tinggi. Meskipun demikian, hampir semua pegawai kontrak menyatakan bahwa mereka biasanya dapat memaklumi perilaku tersebut dan tidak mempermasalahkannya, terutama karena rasa segan terhadap atasan. Namun, tidak jarang rasa kecewa juga muncul akibat perlakuan tersebut. Di sisi lain, PNS memiliki pengalaman yang berbeda. dua dari lima PNS mengaku pernah mengalami *cyber incivility*, meskipun intensitasnya masih tergolong jarang. Insiden ini biasanya berasal dari atasan, namun beberapa kali juga terjadi di antara rekan kerja pada level jabatan yang sama. Korban di kalangan PNS melaporkan bahwa insiden ini terkadang menimbulkan rasa jengkel dan perasaan tidak



anjutnya, hasil wawancara terkait kepuasan kerja menunjukkan bahwa lima pegawai kontrak merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka. Alasan ini sebagian besar disebabkan oleh kompensasi yang dianggap

tidak mencukupi. Selain itu, beberapa pegawai kontrak juga merasa bahwa jenjang karir yang tersedia bagi mereka kurang menjanjikan, sehingga menambah rasa ketidakpuasan. Di sisi lain, semua PNS yang diwawancarai mengaku memiliki kepuasan kerja yang relatif baik. Meskipun demikian, satu dari lima PNS merasa kurang puas, terutama karena beban kerja yang terlalu berat dan tidak sesuai dengan kompensasi yang diterima. Ketidakpuasan juga kadang muncul saat terjadi rotasi jabatan dan penggantian pemimpin. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai kontrak cenderung lebih rendah dibandingkan dengan PNS.

Selanjutnya, hasil wawancara terkait *turnover intention* menunjukkan bahwa sebanyak tiga dari lima pegawai kontrak mengaku pernah memiliki niat untuk mencari pekerjaan baru, terutama jika menawarkan kompensasi yang lebih baik. Mayoritas menyebutkan bahwa kompensasi yang mereka terima dirasa kurang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup. Selain itu, beberapa juga merasa bahwa jenjang karir sebagai pegawai kontrak di kantor tersebut kurang baik, sehingga mendorong mereka untuk mencari peluang yang lebih baik di tempat lain. Sebaliknya, hanya satu dari lima PNS yang mengaku pernah memiliki niat untuk keluar dari pekerjaannya. Alasan utamanya adalah karena merasa beban kerjanya terlalu berat dan jarak tempat kerja yang jauh dari keluarga. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai kontrak cenderung memiliki tingkat *turnover intention* yang lebih tinggi dibandingkan dengan PNS, terutama karena alasan kompensasi dan prospek karir yang lebih terbatas.

Berdasarkan pemaparan tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait "pengaruh *cyber incivility* dan kecerdasan emosional terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening" dengan studi kasus di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Selatan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah yang dapat diajukan adalah:

1. Apakah *cyber incivility* berpengaruh terhadap *turnover intention*?  
Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *turnover intention*?  
Apakah *cyber incivility* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?



4. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*?
6. Apakah *cyber incivility* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja?
7. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diajukan, maka tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk:

1. menganalisis pengaruh *cyber incivility* terhadap *turnover intention*;
2. mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap *turnover intention*;
3. menganalisis pengaruh *cyber incivility* terhadap kepuasan kerja;
4. menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja;
5. menganalisis pengaruh kepuasan s kerja terhadap *turnover intention*;
6. menganalisis pengaruh *cyber incivility* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja.
7. menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan pemaparan pada poin-poin sebelumnya, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun secara praktis.

#### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna, terutama untuk ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, terkhusus dalam pembahasan tentang hal-hal yang bersinggungan dan relevan dengan *turnover intention*, *cyber incivility*, kecerdasan emosional, dan kepuasan kerja.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis



##### Manfaat bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wadah dan media dalam mengaplikasikan ilmu-ilmu yang diperoleh selama melaksanakan proses

perkuliahan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menambah wawasan bagi peneliti, khususnya yang berhubungan dengan dengan *turnover intention*, *cyber incivility*, kecerdasan emosional, dan kepuasan kerja.

**b. Bagi perusahaan/instansi**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan evaluasi dan masukan bagi lembaga dan/atau perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

**c. Penelitian selanjutnya**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dan referensi bagi penelitian yang masih berhubungan dan relevan dengan topik dan variabel penelitian ini.

### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam mempermudah penelitian tesis ini menjadi lebih terarah dan berjalan dengan baik, maka penulisan tesis memiliki suatu batasan masalah. Oleh karena itu, ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini yakni peneliti hanya berfokus dalam membahas *cyber incivility* dan kecerdasan emosional, serta pengaruh keduanya terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini dijabarkan kedalam lima bab untuk mempermudah dalam penyusunan tesis yang terdiri dari beberapa sub bab, sehingga dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut:

**a. Bab I: Pendahuluan**

Bab ini berisi pembahasan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

**b. Bab II: Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisi pembahasan tentang tinjauan teoritis yang terdiri dari teori-teori yang digunakan dan terkait dengan penelitian ini. Selain itu, dalam bab ini dijabarkan juga mengenai penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan sis.



**c. Bab III: Kerangka Konseptual dan Hipotesis**

Bab ini berisi pembahasan tentang kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.

**d. Bab IV: Metode Penelitian**

Bab ini berisi pembahasan tentang rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, instrumen penelitian, uji kualitas instrument, dan teknik analisis data.

**e. Bab V: Hasil Penelitian**

Bab ini berisi pembahasan tentang gambaran umum lokasi penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan.

**f. Bab VI: Penutup**

Bab ini berisi pembahasan tentang kesimpulan dan saran dai hasil penelitian



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Teori adalah prinsip umum yang berfungsi sebagai dasar ilmu pengetahuan. Dasar teori ini yang akan dikembangkan dalam bidang ilmu pengetahuan untuk menghasilkan pengetahuan baru yang lebih lengkap dan detail dengan tujuan memperkuat pengetahuan yang sudah ada. Teori juga merupakan rumusan pengetahuan yang membantu menemukan informasi baru dan melakukan penyelidikan. Tinjauan teori yang digunakan pada penelitian ini terdiri beberapa variabel yang saling berhubungan yakni *cyber incivility* dan kecerdasan emosional sebagai variabel independen, *turnover intention* sebagai variabel dependen, serta kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

##### 2.1.1 *Turnover Intention*

###### a. Definisi *turnover intention*

*Turnover intention* didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk secara sukarela meninggalkan pekerjaannya atau berpindah dari satu tempat kerja ke tempat lain berdasarkan pilihannya sendiri (Mobley, 1986). *Turnover intention* dapat juga didefinisikan sebagai kondisi di mana karyawan secara sadar memiliki niat atau kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain di organisasi yang berbeda (Abdullah & Tantri, 2012). Selain itu, menurut Robbins & Judge (2015), *turnover intention* dapat diartikan sebagai niat untuk berhenti bekerja yang disebabkan oleh kurangnya daya tarik terhadap pekerjaan saat ini dan adanya pilihan pekerjaan lain, serta kecenderungan atau tingkat karyawan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela. Harnoto (2002) menambahkan bahwa *turnover intention* adalah tingkat atau intensitas keinginan untuk keluar dari perusahaan, yang dapat disebabkan oleh berbagai alasan, salah satunya adalah keinginan untuk memperoleh pekerjaan yang lebih baik.

###### b. Dimensi *turnover intention*

enurut Mobley (1986), terdapat tiga dimensi *turnover intention*, yakni:

*Pemikiran untuk berhenti bekerja (thinking of quitting)*. Ini mengukur frekuensi dan intensitas karyawan memikirkan atau mempertimbangkan untuk berhenti dari pekerjaan mereka saat ini.



Pemikiran ini dapat dipicu oleh berbagai faktor, seperti beban kerja yang berlebihan, konflik dengan manajemen atau rekan kerja, atau ketidakcocokan dengan budaya perusahaan. Ketika karyawan sering memikirkan untuk berhenti, ini menjadi tanda bahwa mereka tidak puas dan mungkin sedang dalam proses mencari alternatif pekerjaan.

2. *Niat untuk meninggalkan perusahaan (intention to quit)*. Indikator ini menunjukkan sejauh mana karyawan memiliki niat atau kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan. Ini bisa mencakup perasaan ketidakpuasan, frustrasi, atau kurangnya keterikatan dengan perusahaan. Karyawan yang memiliki niat kuat untuk meninggalkan perusahaan biasanya sudah mempertimbangkan dengan serius langkah-langkah yang diperlukan untuk melakukan transisi tersebut.
3. *Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (intention to search for alternative job)*. Ini mencerminkan sejauh mana seorang karyawan berniat mencari pekerjaan baru di organisasi lain. Indikator ini mengukur hasrat karyawan untuk mengeksplorasi peluang kerja di luar perusahaan saat ini, yang sering kali disebabkan oleh ketidakpuasan dengan pekerjaan yang ada, kurangnya peluang pengembangan karier, atau keinginan untuk menemukan lingkungan kerja yang lebih baik.

### c. Faktor yang memengaruhi *turnover intention*

Menurut Siagian (2004), beberapa faktor yang memengaruhi *turnover intention* karyawan meliputi tingginya tingkat kepuasan kerja dalam perusahaan, rendahnya kepuasan karyawan, dan kurangnya komitmen karyawan untuk memberikan seluruh kemampuannya demi kemajuan perusahaan. Selain itu, beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan menurut Mobley (1986), antara lain:

1. *Karakteristik individu*. Faktor ini mencakup aspek pribadi karyawan, seperti usia, tingkat pendidikan, kebutuhan pribadi, dan ekspektasi karier. Karyawan dengan karakteristik tertentu mungkin lebih cenderung untuk meninggalkan pekerjaan mereka jika mereka merasa bahwa lingkungan kerja tidak sejalan dengan kebutuhan dan aspirasi pribadi mereka. Misalnya, karyawan muda yang mencari perkembangan karier lebih cepat mungkin memiliki *turnover intention* lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang lebih senior.



2. *Lingkungan kerja*. Lingkungan kerja yang tidak kondusif, seperti beban kerja berlebihan, stres yang tinggi, atau kurangnya dukungan dari rekan kerja dan atasan, dapat memengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Lingkungan kerja yang negatif sering kali menyebabkan ketidakpuasan kerja, yang dapat mendorong karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan yang lebih nyaman.
3. *Kepuasan kerja*. Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan berperan penting dalam turnover intention. Ketika karyawan merasa puas, mereka lebih mungkin untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan ketidakpuasan dapat memicu keinginan untuk mencari pekerjaan baru. Kepuasan kerja ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kesempatan pengembangan diri, penghargaan, dan kondisi kerja.
4. *Komitmen organisasi*. Komitmen karyawan terhadap organisasi, terutama komitmen afektif atau emosional, juga memengaruhi turnover intention. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih loyal dan berkeinginan untuk terus bekerja di perusahaan. Sebaliknya, karyawan dengan komitmen rendah merasa kurang terikat dan lebih mudah memutuskan untuk keluar dari organisasi.

#### d. Dampak *turnover intention*

Menurut Mobley (1986), tingkat *turnover intention* karyawan yang tinggi dapat berdampak signifikan pada organisasi, antara lain:

1. *Beban kerja*. Ketika karyawan meninggalkan organisasi, beban kerja sering kali ditransfer ke karyawan yang tersisa. Hal ini dapat menyebabkan peningkatan tekanan, terutama jika posisi kosong belum diisi. Karyawan lain harus mengambil alih tanggung jawab tambahan, yang dapat memengaruhi produktivitas mereka secara keseluruhan.
  2. *Biaya penarikan karyawan (recruitment costs)*. Proses rekrutmen membutuhkan waktu, usaha, dan sumber daya yang signifikan. Organisasi harus mengiklankan posisi, menyaring pelamar, dan melakukan wawancara. Semua ini memerlukan investasi finansial dan waktu, terutama jika turnover terjadi secara berulang.
- Biaya latihan (training costs)* .Setelah seorang karyawan baru direkrut, organisasi perlu melatih mereka agar dapat menyesuaikan diri dengan



budaya kerja dan tanggung jawab pekerjaan. Pelatihan ini tidak hanya membutuhkan biaya langsung (misalnya, biaya pelatih atau materi), tetapi juga biaya tidak langsung seperti waktu yang dihabiskan oleh karyawan senior untuk membimbing mereka.

4. *Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.* Ketika seorang karyawan pergi, ada kemungkinan terjadi gangguan sementara pada proses kerja. Karyawan baru mungkin memerlukan waktu untuk mencapai tingkat produktivitas yang sama dengan karyawan sebelumnya, sehingga organisasi kehilangan output selama masa transisi.
5. *Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.* Karyawan baru sering membuat kesalahan atau belum efisien dalam pekerjaannya selama periode awal. Hal ini dapat menyebabkan pemborosan waktu, bahan, atau sumber daya lainnya hingga mereka sepenuhnya beradaptasi dan kompeten.
6. *Memicu stres karyawan.* Tingginya tingkat turnover dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak stabil dan penuh tekanan. Karyawan yang tersisa mungkin merasa khawatir tentang stabilitas pekerjaan mereka atau merasa terbebani oleh tanggung jawab tambahan. Hal ini dapat menurunkan moral dan komitmen mereka terhadap organisasi.

### 2.1.2 *Cyber Incivility*

#### a. *Definisi cyber incivility*

*Cyber incivility* didefinisikan sebagai perilaku komunikatif yang ditunjukkan dalam interaksi yang diperantarai komputer yang melanggar norma-norma di tempat kerja untuk saling menghormati (Lim & Teo, 2009). *Cyber incivility* pada dasarnya memiliki konsep yang sama dengan *incivility*. Yang berbeda hanya sebatas pada konteks kejadiannya, di mana *cyber incivility* terjadi dalam konteks komunikasi daring (Moore, 2019). Menurut Andersson & Pearson (1999), *incivility* didefinisikan sebagai perilaku menyimpang di tempat kerja yang berniat secara ambigu untuk menyakiti korban dengan cara melanggar dan norma saling menghargai dan menghormati di dalam lingkungan . *Cyber incivility* didefinisikan sebagai perilaku komunikatif yang jukkan dalam interaksi yang diperantarai komputer yang melanggar ia-norma di tempat kerja untuk saling menghormati (Lim & Teo dalam



McCarthy et al., 2019). *Cyber incivility* juga dapat didefinisikan sebagai perilaku kasar/tidak sopan yang terjadimelalui teknologi informasi dan komunikasi (TIK) seperti *email* (Giumetti et al., 2012).

Secara konsep, *incivility* tergolong perilaku kontraproduktif paling ringan yang dilakukan dengan intensitas rendah dan niatnya ambigu untuk menyakiti orang lain (Hershcovis, 2011). Niat terkesan ambigu karena pelaku terkadang menyangkal bahwa komentar atau ucapan yang disampaikan sebagai unsur ketidaksengajaan atau telah disalahartikan oleh korban (Spector & Fox, 2005). Meskipun memiliki konsep yang hampir mirip, *cyber incivilty* berbeda dengan bentuk-bentuk agresi dunia maya lainnya seperti *cyber harrassment* dan *cyber bullying*. *Cyber harrassment* memiliki intensitas yang kuat dan disengaja. Lalu *cyber bullying* juga memiliki intersitas yang disengaja, berulang, dan menargetkan individu yang rentan. Sedangkan *cyber incivility* tidak jelas mengenai kesengajaan, tidak perlu berulang, dan memiliki intensitas yang lebih rendah (Hershcovis, 2011).

#### **b. Dimensi *cyber incivility***

Menurut Lim dan Teo (2009), terdapat dua dimensi/aspek untuk mengukur *cyber incivility*, yakni:

1. *Active cyber incivility*. Merupakan perilaku komunikasi daring yang tidak santun dan secara terbuka atau langsung disampaikan pada target seperti, menggunakan kata-kata bernada sarkastik, kasar, atau merendahkan orang lain yang melibatkan perilaku yang sengaja dilakukan oleh pelaku untuk merendahkan atau menyakiti orang lain secara daring (Lim & Teo, 2009) *Active cyber incivility* dapat memberikan dampak negatif yang signifikan terhadap korban, baik secara emosional maupun profesional. Korban *active cyber incivility* mungkin merasa marah, terhina, atau kepuasan. Mereka juga dapat mengalami penurunan produktivitas, penurunan kepuasan kerja, dan peningkatan niat keluar (Park et al., 2018).
2. *Passive cyber incivility*. Merupakan bentuk perilaku komunikasi daring tidak santun yang secara tidak langsung disampaikan pada target dengan menunjukkan sikap kurang menghargai seperti, tidak membalas pesan daring sama sekali atau membatalkan pertemuan pada menit terakhir, mengabaikan pesan atau permintaan teman, tidak



merespons secara tepat waktu, atau mengabaikan tanggapan yang memerlukan perhatian. Hal ini juga dapat mencakup perilaku yang mengungkapkan sikap acuh tak acuh (Lim & Teo, 2009). *Passive cyber incivility* dapat berdampak negatif pada korban, baik secara emosional maupun profesional. Korban *passive cyber incivility* dapat merasa diabaikan, tidak penting, atau dikucilkan. Mereka juga dapat mengalami penurunan produktivitas, penurunan kepuasan kerja, dan peningkatan niat untuk keluar dari pekerjaan (Park et al., 2018).

Menurut McCarthy et al. (2019), terdapat delapan dimensi dalam *cyber incivility*, yaitu:

1. *Nada negatif (negative tone)*. Penggunaan nada negatif dalam komunikasi daring, seperti sarkasme, kritik yang tidak membangun, atau nada yang merendahkan.
2. *Tidak sopan (impolite)*. Ketidaksopanan dalam komunikasi daring, seperti penggunaan bahasa kasar, tidak ada ucapan terima kasih, atau kurangnya salam penutup.
3. *Tidak sensitif (insensitive)*. Ketidakpekaan terhadap perasaan atau situasi penerima pesan dalam komunikasi daring, misalnya mengabaikan masalah penting bagi penerima atau meremehkan kekhawatiran mereka.
4. *Ceroboh (careless)*. Kurangnya perhatian terhadap detail atau kesalahan dalam komunikasi daring, seperti ejaan yang salah, kalimat yang tidak jelas, atau informasi yang tidak akurat.
5. *Menuduh (accusatory)*. Pesan dalam komunikasi daring yang menyalahkan atau menuduh penerima tanpa bukti yang jelas, menempatkan mereka dalam posisi defensif.
6. *Pasif-agresif (passive-aggressive)*. Komunikasi dalam komunikasi daring yang tampaknya netral atau positif tetapi sebenarnya mengandung sindiran atau kritik terselubung.
7. *Menuntut (demanding)*. Permintaan atau perintah yang mendesak dan tidak masuk akal, yang memberikan tekanan berlebihan pada penerima.



8. *Struktur dan fungsi (structure and function)*. Penggunaan format atau struktur pesan yang tidak efektif atau membingungkan, yang membuat pesan sulit dipahami atau direspon dengan benar.

**c. Faktor-faktor yang Memengaruhi *Cyber Incivility***

Menurut Febriana & Fajrianti (2019), faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya *cyber incivility* dikembangkan dari *the online disinhibition effect theory* (teori efek disinhibitasi daring) yang dikemukakan oleh Suler (2004). Efek disinhibisi dapat didefinisikan sebagai kondisi di dunia maya di mana seseorang menjadi kurang terkendali, kurang terkontrol, dan lebih terbuka dalam mengekspresikan diri, sehingga seringkali mengatakan atau melakukan hal-hal yang tidak mungkin mereka lakukan secara langsung. Oleh karena itu, ketika berkomunikasi secara daring, individu cenderung lebih mudah mengungkapkan perasaan pribadi secara terbuka, termasuk menggunakan bahasa kasar, memberikan kritik keras, menunjukkan kemarahan, kebencian, hingga bahkan memberikan ancaman yang dapat mengarah pada perilaku agresif dan permusuhan tanpa adanya hambatan (Suler, 2004). Lebih dalam lagi, Febriana & Fajrianti (2019) menyatakan bahwa efek disinhibitasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni:

1. *Faktor anonimitas*. Faktor ini memungkinkan seseorang merasa kurang teridentifikasi, kurang merasa bertanggung jawab, serta adanya keyakinan perilakunya tidak diketahui orang lain. Individu yang kurang mampu mengendalikan diri akan lebih mudah mengekspresikan emosi tanpa merasa takut akan resiko sanksi sosial.
2. *Faktor invisibilitas*. Faktor ini merupakan keadaan di mana identitas seseorang diketahui tetapi karena proses komunikasi yang tidak saling bertemu sehingga pengirim pesan merasa segala perilakunya tidak dapat terlihat atau terdengar oleh penerima pesan. Kesempatan ini menyebabkan individu tidak mengalami kecemasan saat mengetik pesan atau merespon informasi bahkan menyampaikan perasaan pribadi yang mungkin tidak berani diungkapkan secara tatap muka. Studi yang dilakukan pada subjek pekerja Indonesia ini menjelaskan bahwa komunikasi kerja menggunakan media daring memberi kesempatan individu untuk bertindak tidak santun di dunia maya karena sifat komunikasi yang tidak dilakukan secara langsung (tatap muka).



Individu merasa bebas untuk menyampaikan gagasan tanpa merasa cemas akan resiko sanksi sosial.

3. **Faktor Asinkronisitas.** Terkadang waktu dalam komunikasi daring tidak bersifat real time sehingga antara pengirim dan penerima pesan tidak sinkron. Respon yang dapat tertunda akibat asinkronisitas pada komunikasi daring memberi kesempatan seseorang untuk melarikan diri dari tanggung jawab setelah memposting pesan yang bersifat pribadi, emosional, atau bermusuhan dalam media daring. Selain itu, sifat asinkronisitas komunikasi media daring memungkinkan individu membalas suatu pesan setelah beberapa menit, jam, hari, bahkan bulan yang menyebabkan keterlambatan umpan balik. Hal ini mengarah pada ekspresi pelanggaran norma sosial tanpa merasa bersalah atau bertanggung jawab atas tindakan yang telah dilakukan.

Selain faktor efek disinhibitasi, faktor lain yang memengaruhi *cyber incivility* adalah kepribadian pelakunya. Krishnan (2016) yang menyatakan bahwa pelaku *cyber incivility* digambarkan sebagai individu yang cenderung memikirkan diri sendiri, demonstratif, cenderung jahat, suka pamer, kurang sopan, ceroboh, susah diatur, inkonsisten, tidak stabil, dan juga impulsif ketika menyelesaikan permasalahan. Andersson dan Pearson (1999) menjelaskan bahwa gambaran kepribadian pelaku *incivility* adalah individu dengan temperamen tinggi cenderung impulsif, memiliki kapasitas regulasi diri yang lemah, mudah bereaksi secara emosional, dan pemberontak.

#### **d. Dampak *cyber incivility***

Fenomena *cyber incivility* memiliki dampak serius yang tidak hanya dirasakan secara pribadi oleh karyawan, tetapi juga mengakibatkan kerugian besar bagi organisasi. Data hasil survei dalam penelitian Lim & Teo (2009) menunjukkan bahwa sekitar 91% dari karyawan di Singapura pernah mengalami *cyber incivility* oleh rekan kerjanya. Hal yang sejalan ditunjukkan oleh data dari *The Pew Research Center* (PRC) yang menyatakan bahwa kurang lebih 40% karyawan di Amerika Serikat mengalami *cyber incivility* dan

lebih 73% mengaku pernah melihat rekan kerjanya mengalami kasus sama (Antoci et al., 2016). Fenomena *cyber incivility* berdampak serius organisasi perusahaan, yakni berupa kerugian yang cukup besar. Diperkirakan, organisasi perusahaan rata-rata menghabiskan hingga US \$5



milyar anggaran untuk biaya kesehatan setiap tahunnya demi membantu penyembuhan korban masalah mental yang di lingkungan kerja yang diakibatkan pesan kasar melalui media daring (Lim & Teo, 2009). Lebih dalam lagi, berdasarkan estimasi, gangguan kognitif yang timbul dari pekerjaan dan penundaan proyek yang disebabkan oleh karyawan yang menjadi sasaran *incivility* menyebabkan biaya tahunan sebesar \$14.000 per karyawan (Pearson, 2010). Selain kerugian secara materi, fenomena ini juga mengakibatkan terciptanya lingkungan kerja yang tidak sehat serta penurunan produktivitas organisasi (Ophoff et al., 2015).

Selain berdampak bagi organisasi, fenomena *cyber incivility* juga dapat membawa dampak negatif bagi karyawan secara personal. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa karyawan yang mengalami perlakuan *cyber incivility* akan mengalami berbagai dampak negatif. dampak negatif yang dapat ditimbulkan oleh *cyber incivility* pada karyawan secara personal cukup banyak, seperti rentan merasa tersinggung, merasa kurang percaya diri, terdemotivasi, merasa takut, terintimidasi, penurunan harga diri, dan peningkatan tingkat stres di tempat kerja (Ophoff et al., 2015). Selain itu, juga dapat menyebabkan kelelahan, absen dari pekerjaan (Giumetti et al., 2012), tekanan psikologis (Park et al., 2018), *neuroticism* (Heischman et al., 2019), penurunan kepuasan kerja (Misra & Sharma, 2023), penurunan komitmen organisasi, kecenderungan untuk melakukan perilaku menyimpang, timbulnya *turnover intention* (Lim & Teo, 2009), *work withdrawal* (Ju & Pak, 2024), penurunan kinerja, merusak kesehatan mental, mengganggu fokus (Williams & Loughlin, 2016), hingga menurunnya *work engagement* (Giumetti et al., 2016; Tasoulis et al., 2023).

### 2.1.3 Kecerdasan Emosional

#### a. Definisi kecerdasan emosional

Istilah kecerdasan emosional pertama kali diperkenalkan pada tahun 1990 oleh psikolog Peter Salovey dari Harvard University dan John Mayer dari University of New Hampshire untuk menjelaskan kualitas-kualitas emosional dianggap penting untuk mencapai keberhasilan. Salovey dan Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai bagian dari kecerdasan sosial melibatkan kemampuan untuk memantau perasaan diri sendiri dan



orang lain, membedakan berbagai perasaan tersebut, dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pemikiran dan tindakan (Shapiro, 1997).

Kecerdasan emosional juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk memotivasi diri sendiri, mengendalikan emosi dan dorongan hati, mengelola kepuasan agar tidak menghambat kemampuan berpikir, berempati, serta menerapkan kecerdasan emosional secara efektif (Adamakis & Dania, 2021). Menurut Goleman (dalam Saam & Wahyuni, 2012), Kecerdasan emosional merujuk pada kemampuan untuk memahami emosi diri sendiri dan orang lain, kemampuan untuk memberikan dorongan pada diri sendiri, serta keterampilan dalam mengelola emosi secara efektif, baik dalam diri sendiri maupun dalam interaksi dengan orang lain.

#### **b. Dimensi kecerdasan emosional**

Menurut Goleman (1996), terdapat lima dimensi untuk mengukur kecerdasan emosional, yakni:

1. *Pengenalan diri (Self-awareness)*. Memahami keadaan internal, preferensi, dan intuisi diri. Kompetensi dalam dimensi ini meliputi pengenalan emosi diri, pemahaman kekuatan dan kelemahan diri, serta keyakinan akan kemampuan pribadi.
2. *Pengendalian diri (Self-regulation)*. Mengelola keadaan internal dan sumber daya diri sendiri. Kompetensi dalam dimensi ini meliputi pengendalian emosi dan dorongan negatif, menjaga kejujuran dan integritas, bertanggung jawab atas kinerja pribadi, fleksibilitas terhadap perubahan, serta keterbukaan terhadap ide-ide dan informasi baru.
3. *Motivasi (Motivation)*. Dorongan yang membimbing atau membantu mencapai tujuan. Kompetensi dalam dimensi ini meliputi dorongan untuk menjadi lebih baik, penyesuaian dengan tujuan kelompok atau organisasi, kesiapan memanfaatkan peluang, serta kegigihan dalam menghadapi kegagalan dan hambatan.
4. *Empati (Empathy)*. Kesadaran akan perasaan, kepentingan, dan keprihatinan orang lain. Kompetensi dalam dimensi ini meliputi kemampuan memahami orang lain, mengembangkan orang lain, pelayanan pelanggan, menciptakan kesempatan melalui interaksi



dengan berbagai macam orang, serta memahami hubungan antara keadaan emosi dan kekuatan hubungan dalam suatu kelompok.

5. *Keterampilan sosial (Social skills)*. Kemampuan mempengaruhi tanggapan yang diinginkan dari orang lain. Kompetensi dalam dimensi ini meliputi kemampuan persuasi, mendengar dengan terbuka dan memberikan pesan yang jelas, kemampuan menyelesaikan konflik, semangat kepemimpinan, kolaborasi dan kerjasama, serta pembangunan tim.

### c. Faktor-faktor yang memengaruhi kecerdasan emosional

Menurut Walgito (2010), faktor-faktor yang memengaruhi kecerdasan emosional meliputi:

1. *Faktor internal*. Ini adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri, terdiri dari dua aspek yaitu jasmani dan psikologis. Aspek jasmani mencakup kesehatan fisik, di mana individu yang sehat cenderung memiliki kecerdasan emosional yang baik. Sedangkan aspek psikologis mencakup pengalaman, perasaan, kemampuan berpikir, dan motivasi.
2. *Faktor eksternal*. Ini adalah faktor-faktor yang berasal dari luar diri individu, seperti stimulus dan lingkungan. Jika terjadi kejenuhan stimulus, hal ini dapat mempengaruhi keberhasilan seseorang dalam mengembangkan kecerdasan emosional. Lingkungan atau situasi juga mempengaruhi, terutama dalam proses yang melatarbelakangi kecerdasan emosional.

Agustian (2005) juga menyebutkan beberapa faktor yang memengaruhi kecerdasan emosional, yaitu:

1. *Faktor psikologis*. Faktor ini berasal dari dalam diri individu dan membantu individu dalam mengelola, mengontrol, mengendalikan, serta mengoordinasikan emosi secara efektif.
2. *Faktor pelatihan emosi*. Kegiatan yang dilakukan secara berulang akan menciptakan kebiasaan yang kemudian menghasilkan pengalaman, yang pada akhirnya membentuk nilai-nilai.
3. *Faktor pendidikan*. Melalui pendidikan yang diperoleh dari keluarga, sekolah, dan masyarakat, individu akan mengenali dan mengelola emosi mereka.



## 2.1.4 Kepuasan Kerja

### a. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai karakteristik pekerjaan tersebut. Individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki pandangan yang positif terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2015). Kepuasan kerja juga dapat didefinisikan sebagai menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung pegawai terkait dengan pekerjaannya dan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2013). Selain itu, kepuasan kerja secara umum dapat diartikan sebagai perasaan individu terhadap pekerjaannya (Wexley & Yuki, 1992).

Berdasarkan berbagai definisi dari para ahli yang telah disebutkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap atau perilaku yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi individu terhadap pekerjaan mereka, yang sangat terkait dengan imbalan yang mereka harapkan akan diterima sebagai hasil dari usaha yang mereka lakukan.

### b. Dimensi kepuasan kerja

Menurut Robbins & Judge (2015), terdapat lima dimensi kepuasan kerja karyawan, yakni:

1. *Pekerjaan itu sendiri (work itself)*. Ini merujuk pada sifat dan karakteristik dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Aspek-aspek seperti tantangan, variasi, dan kesempatan untuk menggunakan keterampilan serta kreativitas sangat berpengaruh. Karyawan merasa lebih puas ketika pekerjaan mereka menarik, bermakna, dan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi dan profesional. Pekerjaan yang memungkinkan kontribusi nyata dan memberikan rasa pencapaian cenderung meningkatkan kepuasan kerja.
2. *Gaji (payment)*. Gaji mengacu pada kompensasi finansial yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan karyawan. Ini termasuk gaji pokok, bonus, dan insentif lainnya. Karyawan merasa lebih puas ketika mereka menerima gaji yang dianggap adil dan sesuai



dengan usaha serta kontribusi mereka. Gaji yang kompetitif dibandingkan dengan standar industri dan memberikan rasa penghargaan finansial dapat meningkatkan kepuasan kerja.

3. *Promosi (promotion)*. Promosi melibatkan peningkatan dalam posisi atau jabatan yang disertai dengan peningkatan tanggung jawab, gaji, dan status. Kesempatan untuk promosi memberikan karyawan rasa perkembangan dan kemajuan dalam karir mereka. Karyawan merasa lebih puas ketika ada prospek yang jelas untuk naik jabatan dan berkembang dalam organisasi, yang juga menunjukkan bahwa perusahaan menghargai kinerja dan komitmen mereka.
4. *Supervisi (supervision)*. Ini merujuk pada hubungan antara karyawan dan atasan langsung karyawan, termasuk gaya kepemimpinan, bimbingan, dan dukungan yang diberikan. Kualitas supervisi sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan cenderung lebih puas ketika mereka merasa didukung, dibimbing, dan dihargai oleh atasan mereka. Supervisi yang baik mencakup komunikasi yang jelas, umpan balik yang konstruktif, dan dukungan untuk pengembangan karyawan.
5. *Rekan kerja (co-workers)*. Ini merujuk pada hubungan interpersonal dan kerja sama di antara rekan kerja dalam organisasi. Karyawan merasa lebih puas ketika mereka memiliki hubungan yang positif dan harmonis dengan rekan kerja mereka. Lingkungan kerja yang mendukung, adanya kolaborasi, dan rasa kebersamaan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hubungan sosial yang baik juga menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan.

### c. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja

Ghiselli & Brown (dalam As'ad, 2003), mengemukakan bahwa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. *Kedudukan (posisi)*. Karyawan yang memiliki kedudukan atau posisi yang lebih tinggi dalam pekerjaan cenderung merasa lebih puas dibandingkan dengan mereka yang memiliki posisi lebih rendah. Kedudukan yang lebih tinggi seringkali disertai dengan tanggung jawab, wewenang, dan pengakuan yang lebih besar, yang semuanya dapat meningkatkan kepuasan kerja.



2. *Pangkat (golongan)*. Perbedaan tingkat golongan atau pangkat dalam suatu pekerjaan memberikan kedudukan tertentu kepada karyawan. Golongan yang lebih tinggi biasanya dihargai lebih tinggi secara sosial dan finansial, yang dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja.
3. *Umur*. Umur seseorang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Pada berbagai tahap umur, individu mungkin memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda terhadap pekerjaan mereka. Umur yang lebih tua seringkali dihubungkan dengan tingkat kepuasan yang lebih tinggi karena stabilitas dan pengalaman yang diperoleh.
4. *Jaminan finansial dan jaminan sosial*. Jaminan finansial dan jaminan sosial sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Kepastian mengenai penghasilan yang memadai dan perlindungan sosial seperti asuransi kesehatan dan pensiun dapat memberikan rasa aman dan meningkatkan kepuasan kerja.
5. *Mutu pengawasan*. Hubungan antara pegawai dengan pimpinan sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Pengawasan yang baik dan hubungan yang positif dengan atasan dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa didukung dan dihargai.

Sedangkan menurut Blum (dalam As'ad, 2003) faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. *Kesempatan untuk maju*. Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja. Kesempatan untuk belajar dan berkembang dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa bahwa mereka dapat mencapai tujuan karir mereka.
2. *Keamanan kerja*. Keamanan kerja dianggap penting baik bagi pegawai pria maupun wanita. Kepastian akan kelangsungan pekerjaan memberikan rasa aman dan stabilitas, yang meningkatkan kepuasan kerja.
3. *Gaji*. Gaji seringkali menyebabkan ketidakpuasan, meskipun jarang menjadi alasan utama kepuasan kerja. Ketidakpuasan terhadap gaji dapat mempengaruhi kepuasan kerja, meskipun faktor ini lebih sering menyebabkan ketidakpuasan dibandingkan kepuasan.



4. *Organisasi dan manajemen.* Organisasi dan manajemen yang baik mampu menciptakan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Struktur organisasi dan manajemen yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan stabil, yang meningkatkan kepuasan kerja.
5. *Pengawasan.* Bagi pegawai, supervisor dianggap sebagai figur ayah sekaligus atasan. Supervisi yang buruk dapat menyebabkan absensi dan *turnover*, sementara supervisi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja.
6. *Faktor intrinsik dari pekerjaan.* Atribut yang ada pada pekerjaan yang mensyaratkan keterampilan tertentu. Pekerjaan yang menantang dan memberikan kebanggaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, sementara pekerjaan yang monoton dapat mengurangnya.
7. *Kondisi kerja.* Kondisi fisik tempat kerja seperti ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir. Kondisi kerja yang baik dan nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja.
8. *Aspek sosial dalam pekerjaan.* Hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, sementara hubungan yang buruk dapat menurunkannya.
9. *Komunikasi.* Kelancaran komunikasi antara pegawai dengan manajemen. Komunikasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa lebih terlibat dan dihargai.
10. *Fasilitas.* Fasilitas tambahan seperti rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan. Fasilitas yang memadai dapat meningkatkan rasa puas karena memenuhi kebutuhan tambahan karyawan.

#### **d. Dampak kepuasan kerja**

Menurut Robbins (2015), kepuasan kerja memiliki beberapa dampak penting, antara lain:

1. *Dampak terhadap produktivitas.* Kepuasan kerja yang tinggi biasanya berhubungan dengan peningkatan produktivitas. Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, sehingga hasil kerja mereka menjadi lebih baik dan efisien.
2. *Dampak terhadap kepuasan stakeholder.* Kepuasan kerja juga berpengaruh pada kepuasan stakeholder, termasuk pelanggan,



pemasok, dan pemegang saham. Karyawan yang puas cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik dan menjaga hubungan yang positif dengan pihak-pihak eksternal, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan kepercayaan stakeholder terhadap perusahaan.

3. *Dampak terhadap kepuasan hidup.* Karyawan yang puas dengan pekerjaannya sering kali juga merasa lebih bahagia dan puas dengan kehidupan mereka secara keseluruhan. Hal ini karena kepuasan kerja dapat memberikan rasa pencapaian, keamanan, dan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi.
4. *Dampak terhadap absensi.* Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mengurangi tingkat absensi karyawan. Karyawan yang puas cenderung lebih jarang absen karena mereka merasa lebih termotivasi untuk hadir dan berkontribusi di tempat kerja.
5. *Dampak terhadap turnover.* Kepuasan kerja yang tinggi juga berpengaruh pada rendahnya tingkat turnover atau pergantian karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih cenderung bertahan dalam perusahaan untuk jangka waktu yang lama, sehingga mengurangi biaya dan gangguan yang disebabkan oleh perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan referensi pada penelitian ini tersaji dalam tabel 2.1.

**Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Konstantinos Tasoulis, Georgios Theriou, Nikol Louzi, & Dimitrios Chatzoudes (2023)	Scylla and Charybdis: The relationships between supervisor active and passive cyber incivility with job stress, work engagement, and turnover intentions	<i>Cyber incivility</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> secara langsung maupun tidak langsung melalui <i>job stress</i> .



Lanjutan tabel 2.1

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
2	Boreum (Jenny) Ju & Sunjin Pak (2024)	How does cyber incivility affect work withdrawal? The mediating role of basic need satisfaction and burnout and moderating role of conscientiousness	<i>Cyber incivility</i> berpengaruh secara langsung terhadap <i>work withdrawal</i> dan <i>turnover intention</i> ;
3	Heischman, Rylan M. Nagy, Mark S. Settler, dan Kendrick J. (2019)	Before You Send That: Comparing the Outcomes of Face-to-Face and Cyber Incivility	<i>Face-to-face incivility</i> dan <i>cyber incivility</i> berpengaruh negatif terhadap <i>job satisfaction</i> ;
4	Rajnish Kumar Misra & Divya Sharma (2023)	Cyber Incivility: An Empirical Study on Job Stress and Job Satisfaction Among Indian IT Professionals	<i>Cyber incivility</i> berpengaruh negatif secara langsung terhadap <i>job satisfaction</i> ;
5	Arfandi Deni Nugroho (2019)	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening	Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja;
6	Hartini, Normiyati N., dan Aditya Wardhana (2022)	Kecerdasan Emosional, Motivasi Berprestasi, dan <i>Self-esteem</i> serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Guru	Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru;



Lanjutan tabel 2.1

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
7	Gusti Tia Ardiana (2023)	Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komitmen terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja	Kecerdasan emosional dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja;
8	Dwi Ratmawati dan Arfandi Deni Nugroho (2021)	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bagian Unit Kartu Kredit Bank X Regional Surabaya)	Kecerdasan emosional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja;
9	Adisty Rizki Putri (2020)	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan yang Melaksanakan <i>Work From Home</i>	Terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja pada karyawan yang melaksanakan WFH.
10	Bill Argon, Yuyuk Liana (2020)	Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja	Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
11	Mumun Surahman (2023)	Hubungan Kecerdasan Emosional dengan <i>Turnover Intention</i>	Terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap <i>turnover intention</i> .
12	Tri Maningsih (2022)	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja dan <i>Burnout</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	a. Kecerdasan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> ; b. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> ;



Lanjutan tabel 2.1

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
13	Dimas Bara Ramadhan (2023)	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja dan Dukungan Rekan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Kebumen	a. Kecerdasan emosional secara parsial berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> ; b. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> ;
14	Sefti Gustianingsih (2023)	Analisis Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Kompensasi dan Kecerdasan Emosional terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan Bagian Produksi Perusahaan Industri Pengolahan Kayu Di Kota Tasimalaya	a. Lingkungan kerja, kompensasi, kecerdasan emosional berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> ; b. Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> ;
15	Intan Antani (2022)	Pengaruh kepuasan kerja, stres kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap tingkat <i>turnover intention</i> karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> ;

Sumber: diolah oleh penulis (2024)

