

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Turnover intention atau niat seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya merupakan isu krusial dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya di industri *food and beverages* (F&B) yang dikenal memiliki tingkat pergantian karyawan (*turnover*) yang sangat tinggi. *Turnover intention* tidak hanya menjadi indikator awal dari kemungkinan seorang karyawan benar-benar mengundurkan diri, tetapi juga mencerminkan berbagai masalah struktural di dalam organisasi, seperti stres kerja, gaya kepemimpinan yang tidak mendukung, hingga kurangnya keterlibatan karyawan secara emosional (Hanaysha, 2020). Dalam konteks industri F&B, khususnya di Indonesia, masalah ini semakin kompleks akibat sifat pekerjaan yang menuntut tenaga kerja intensif, jam kerja tidak teratur, serta ekspektasi tinggi dari pelanggan. Berdasarkan penelitian dari (Wowor et al., 2022), ditemukan bahwa *work stress* berkorelasi positif dengan *turnover intention*, sementara *job satisfaction* dan *employee engagement* dapat menurunkan kecenderungan tersebut. Di sisi lain, kepemimpinan yang bersifat merusak, seperti *abusive supervision*, memiliki peran signifikan dalam meningkatkan tekanan kerja dan memperburuk niat karyawan untuk bertahan (Ampofo et al., 2022).

Tingkat pergantian karyawan atau *turnover rate* merupakan indikator penting dalam mengukur stabilitas tenaga kerja dalam suatu organisasi. Dalam konteks industri F&B yang padat karya dan dinamis, *turnover rate* menjadi perhatian utama karena tingginya mobilitas karyawan, terutama pada posisi *entry level* seperti kasir, *waiter*, dan *kitchen staff*. Secara umum, *turnover rate* dihitung sebagai persentase jumlah karyawan yang keluar dibandingkan dengan total tenaga kerja dalam periode tertentu. *Turnover rate* dianggap "baik" atau sehat apabila berada pada kisaran 10% hingga 20% per tahun, tergantung pada jenis industri (Society for Human Resource Management [SHRM], 2021). Namun, dalam

industri F&B, *turnover rate* yang masih dianggap dapat diterima berada pada angka 30% hingga 40%, mengingat karakteristik kerja yang cepat, tidak stabil, dan bersifat sementara. Di luar angka tersebut, terutama jika mencapai di atas 50%, *turnover* sudah termasuk tinggi dan tidak sehat, serta menjadi sinyal permasalahan dalam aspek manajerial, kepemimpinan, kesejahteraan karyawan, hingga budaya organisasi (Hausknecht & Holwerda, 2013).

Data global menunjukkan bahwa industri F&B memang mengalami tingkat *turnover* yang tinggi secara konsisten. Di Amerika Serikat, National Restaurant Association (2023) mencatat bahwa tingkat *turnover* di sektor restoran mencapai lebih dari 75% per tahun, bahkan untuk restoran cepat saji bisa lebih dari 100%. Sementara di kawasan Asia Tenggara, termasuk Indonesia, laporan BrioHR (2022) menyatakan bahwa rata-rata *turnover* di sektor F&B berkisar antara 25% hingga 35% per tahun, dengan angka tertinggi berasal dari bisnis skala kecil dan menengah yang minim sistem manajemen SDM. Di Indonesia sendiri, laporan tahunan PT Fast Food Indonesia Tbk (KFC Indonesia) pada tahun 2024 menunjukkan bahwa tingkat *turnover* berada di angka 21,84% per tahun—angka yang masih relatif stabil, namun tetap perlu dikendalikan agar tidak berdampak pada kualitas layanan dan biaya operasional. *Turnover* yang terlalu tinggi akan membawa dampak negatif, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya pengetahuan kerja yang tidak terdokumentasi, hingga penurunan moral dan loyalitas karyawan yang masih bertahan (Choudhury & McIntosh, 2021).

Dalam konteks industri F&B di Tangerang Selatan, yang merupakan salah satu pusat pertumbuhan restoran dan kafe di Jabodetabek, tingkat *turnover* tinggi menjadi isu yang semakin mengemuka, terutama dengan meningkatnya dominasi tenaga kerja muda dari generasi z. Karena karakteristik gen z yang lebih *mobile*, berorientasi pada fleksibilitas, serta lebih sensitif terhadap gaya kepemimpinan dan keseimbangan kerja-hidup, maka tingkat *turnover* pun cenderung lebih fluktuatif. Ketika *turnover rate* melebihi ambang batas wajar, hal ini mencerminkan adanya masalah yang mendasar, seperti *abusive supervision*, *work stress* yang tidak terkendali, hingga minimnya *employee engagement* terhadap pekerjaan. Oleh

karena itu, penting bagi manajemen F&B untuk memantau dan menjaga *turnover rate* agar tetap dalam batas yang sehat, serta mengidentifikasi faktor-faktor penyebabnya secara mendalam melalui pendekatan berbasis data dan riset psikologis kerja.

Fenomena ini juga dirasakan secara lokal, termasuk di Tangerang Selatan, yang merupakan salah satu kota dengan pertumbuhan pesat di sektor jasa dan kuliner. Meski data spesifik turnover di sektor F&B Tangerang Selatan masih terbatas, studi di wilayah yang berdekatan menunjukkan pola yang serupa. Penelitian oleh Gunawan (2023) terhadap karyawan restoran di Tangerang mencatat bahwa beban kerja berlebih, jam kerja yang tidak menentu, serta kurangnya penghargaan dari atasan menjadi faktor utama penyebab niat keluar. Selain itu, studi oleh Mardiyah (2022) menemukan bahwa rendahnya *employee engagement* dan tingginya *work stress* akibat gaya kepemimpinan otoriter sangat memengaruhi keputusan Gen Z untuk mencari pekerjaan baru di luar industri. Hal ini menjadi semakin penting mengingat dominasi generasi Z dalam pasar tenaga kerja F&B saat ini, dengan karakteristik mereka yang cenderung mencari pekerjaan yang bermakna, lingkungan kerja yang suportif, dan atasan yang menghargai komunikasi dua arah (Schroth, 2019). Ketika ekspektasi ini tidak terpenuhi misalnya karena gaya kepemimpinan yang cenderung abusif atau tidak empatik maka tekanan psikologis akan meningkat, *employee engagement* menurun, dan pada akhirnya *turnover intention* meningkat.

Dalam lingkungan kerja, peran seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan dan loyalitas karyawan. Namun, tidak semua kepemimpinan memberikan dampak positif. Salah satu bentuk kepemimpinan yang negatif adalah *abusive supervision*, yaitu perilaku atasan yang bersifat kasar, merendahkan, atau tidak mendukung bawahannya. Fenomena ini semakin menjadi perhatian karena dapat mempengaruhi kondisi psikologis dan performa karyawan.

Abusive supervision telah menjadi perhatian utama dalam literatur kepemimpinan dan perilaku organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang bersifat *abusif* dapat menurunkan motivasi kerja,

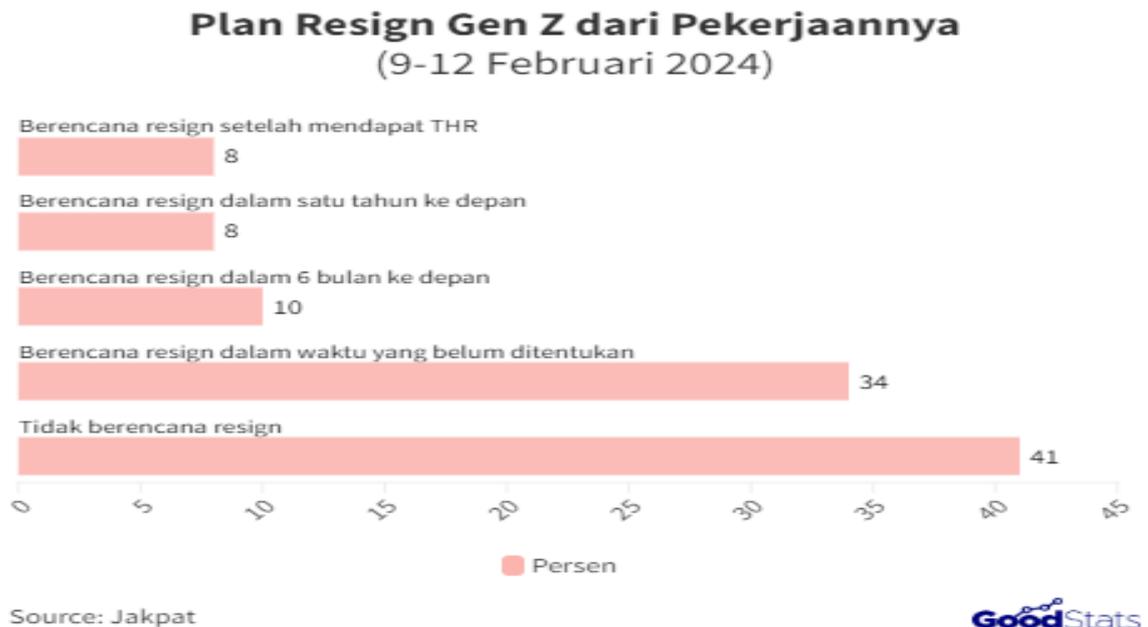
menimbulkan stres berkepanjangan, mengurangi *loyalitas* karyawan, serta meningkatkan niat keluar dari organisasi (Oliveira & Najnudel, 2023)

Penelitian oleh (Oliveira & Najnudel, 2023) mengindikasikan bahwa *abusive supervision* secara signifikan menurunkan *employee engagement* dan meningkatkan stress kerja, yang pada akhirnya mendorong *turnover intention* karyawan. Karyawan yang mengalami perlakuan abusif dari atasan cenderung merasa kurang terlibat dalam pekerjaannya, mengalami peningkatan *stress*, dan memiliki keinginan lebih besar untuk meninggalkan organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan (Wang et al., 2020) yang menyatakan bahwa iklim supervisi yang abusif berkontribusi pada peningkatan niat karyawan untuk mengundurkan diri.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *abusive supervision* memiliki dampak negatif terhadap keterlibatan karyawan (*employee engagement*), yang pada akhirnya dapat meningkatkan stres kerja (*work stress*) dan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*) (Zhao et al., 2021). Karyawan yang mengalami tekanan dari atasan cenderung mengalami stres yang lebih tinggi, kehilangan motivasi dalam bekerja, serta memiliki keterikatan yang rendah dengan organisasi, sehingga mereka lebih mudah memutuskan untuk mengundurkan diri (Tepper, 2022).

Industri (F&B) merupakan salah satu sektor dengan tingkat stres kerja yang tinggi, terutama karena beban kerja yang berat, tekanan untuk memberikan pelayanan prima, serta jam kerja yang panjang. Dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan ini, kepemimpinan yang buruk dapat semakin memperburuk kondisi karyawan. Survei terbaru dari Michael Page (2022) mengungkapkan bahwa 84%

karyawan di Indonesia berencana mengundurkan diri dalam enam bulan ke depan, dengan alasan utama tekanan kerja dan lingkungan yang tidak kondusif.



Gambar 1 Plan Resign Gen Z

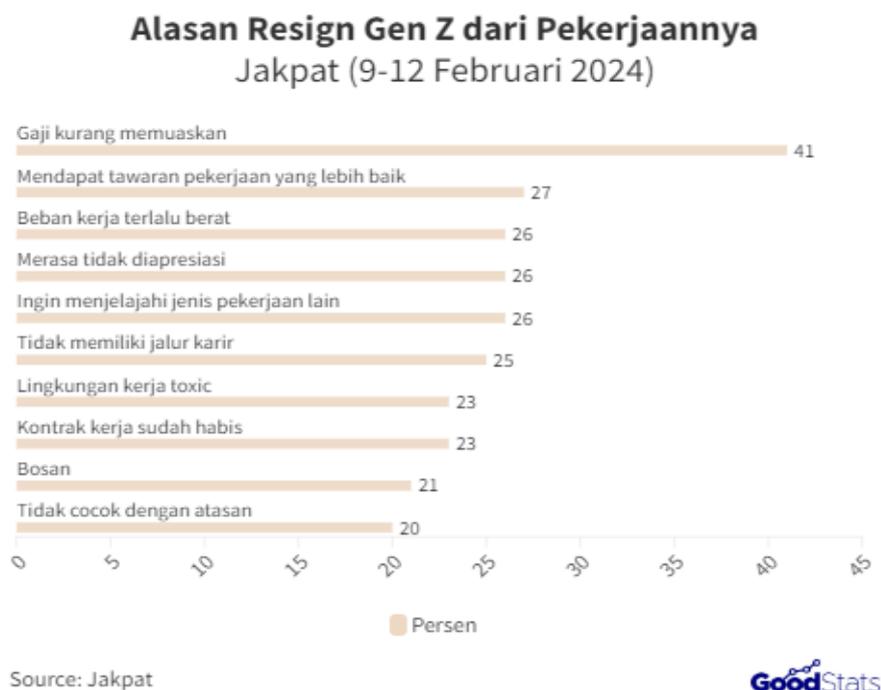
Sumber: Jajak Pendapat Indonesia 2024

Turnover intention merupakan isu yang semakin menjadi perhatian di dunia kerja, terutama di industri F&B yang memiliki tingkat perputaran karyawan yang cukup tinggi. Berdasarkan survei Jakpat (2024), sebanyak 34% karyawan *Gen Z* berencana untuk resign dalam waktu yang belum ditentukan, sementara 26% lainnya sudah memiliki rencana resign dalam jangka waktu 6 bulan hingga satu tahun ke depan. Meskipun 41% responden menyatakan tidak berencana resign, data ini tetap menunjukkan adanya kecenderungan yang cukup tinggi terhadap turnover intention di kalangan pekerja muda *gen z*.

Dalam industri F&B, yang sering kali memiliki lingkungan kerja dengan tekanan tinggi, supervisi yang buruk dapat mempengaruhi kondisi psikologis karyawan. Karyawan yang mengalami *abusive supervision* cenderung mengalami

penurunan *employee engagement* serta meningkatnya tingkat stres, yang pada akhirnya dapat mempercepat niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana *abusive supervision* berpengaruh terhadap *turnover intention*, dengan mempertimbangkan peran *employee engagement* dan tingkat stres karyawan sebagai variabel mediasi.



Gambar 2 Alasan Resign Gen Z

Sumber: Jajak Pendapat Indonesia 2024

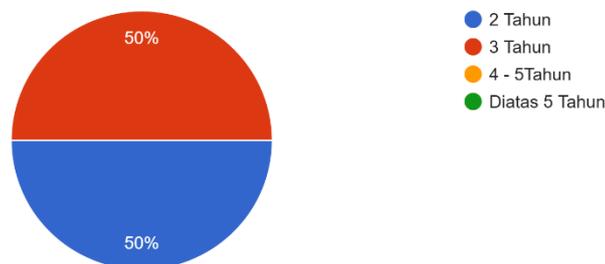
Turnover intention menjadi salah satu tantangan utama dalam dunia kerja, khususnya di industri F&B yang dikenal memiliki tingkat perputaran karyawan yang tinggi. Berdasarkan survei Jakpat (2024), beberapa faktor utama yang menyebabkan *Gen Z* resign dari pekerjaannya meliputi gaji yang kurang memuaskan (41%), tawaran pekerjaan yang lebih baik (27%), serta beban kerja yang terlalu berat dan kurangnya apresiasi dari perusahaan (26%). Selain itu, lingkungan kerja yang *toxic* (23%) dan ketidakcocokan dengan atasan (21%) juga menjadi alasan signifikan yang mendorong karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Salah satu aspek yang dapat memengaruhi *turnover intention* adalah *abusive supervision*, yaitu perilaku atasan yang kasar, merendahkan, atau tidak mendukung karyawannya. Dalam industri F&B, tekanan kerja yang tinggi dan lingkungan yang kompetitif dapat meningkatkan risiko perilaku kepemimpinan yang abusif. Hal ini dapat berdampak pada keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan tingkat stres kerja yang dialami. Karyawan yang merasa tidak dihargai dan bekerja dalam lingkungan yang tidak sehat lebih cenderung mengalami stres tinggi, menurunnya motivasi, serta keinginan untuk resign.

Penulis juga sudah melakukan uji *pre survey* demi mendapatkan data mengapa karyawan gen z yang bekerja di bidang F&B banyak yang memiliki niat untuk *resign*. Penulis telah mendapatkan 20 responden yang terdiri dari 10 orang perempuan dan 10 orang laki – laki. Dalam data tersebut penulis menemukan bahwa para responden sudah bekerja 2 tahun keatas.

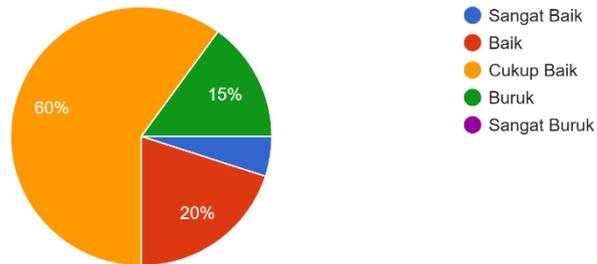
Sudah berapa lama Anda bekerja di industri F&B?

20 responses



Penulis juga menemukan bahwa 60% dari responden tersebut mengatakan bahwa mereka memiliki hubungan yang cukup baik dengan atasan mereka, sementara 20% memiliki hubungan yang baik dan 15 % memiliki hubungan yang buruk.

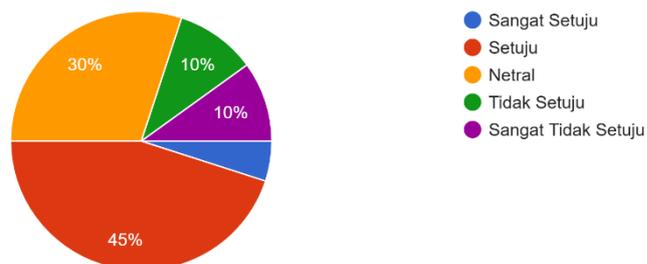
Dalam pekerjaan Anda sekarang, bagaimana hubungan Anda dengan atasan langsung?
20 responses



Gambar 4 Hubungan dengan Atasan

Penulis juga menemukan bahwa 20% dari responden tidak merasa bahwa atasan mereka cenderung memimpin dengan kasar, sementara 45% merasa bahwa mereka setuju bahwa atasan mereka memimpin dengan kasar, dan 30% lainnya tetap dalam sisi netral.

Menurut Anda, apakah gaya kepemimpinan atasan Anda cenderung otoriter/kasar?
20 responses

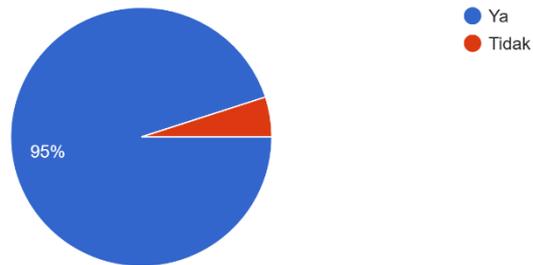


Gambar 5 Gaya Kepemimpinan Atasan

Dari kuesioner yang diberikan, penulis juga menemukan dari semua responden mengatakan bahwa mereka berpikir untuk resign atau keluar dari pekerjaan mereka yang sekarang. Dan ketika ditanyakan mengapa mereka ingin keluar, responden lebih dominan merasa bahwa tekanan dan lingkungan kerja yang

dirasakannya buruk dan itu membuat mereka ingin resign dari tempat kerja mereka yang sekarang.

Apakah Anda pernah berpikir untuk resign dari pekerjaan Anda sekarang?
20 responses



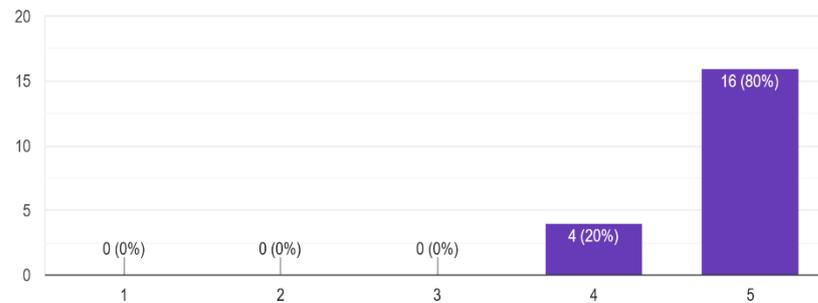
Gambar 6 Pemikiran untuk Resign

Penulis juga menemukan bahwa semua responden setuju bahwa sangat besarnya pengaruh atasan terhadap keputusan untuk bertahan maupun untuk keluar dari pekerjaan mereka yang sekarang, hal ini menunjukkan bahwa fenomena tersebut layak untuk dilakukan pengujian.

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

Menurut Anda, seberapa besar pengaruh atasan terhadap keputusan Anda untuk bertahan atau keluar dari pekerjaan?

20 responses



Gambar 7 Pengaruh Atasan atas Keputusan Resign

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji dampak *abusive supervision* terhadap karyawan, studi yang berfokus pada peran *employee engagement* dan stres kerja sebagai *mediator* dalam hubungan antara *abusive supervision* dan *turnover intention*, khususnya di sektor F&B di Tangerang Selatan, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi bagaimana *abusive supervision* mempengaruhi *turnover intention* melalui mediasi *employee engagement* dan stres kerja dalam konteks industri F&B di Tangerang Selatan. Melihat kondisi ini, penelitian lebih lanjut tampaknya diperlukan untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut saling berkaitan dan memengaruhi niat untuk keluar dari perusahaan

Berdasarkan konsep dari latar belakang masalah yang sudah dipaparkan, maka peneliti akan membuat judul penelitian **“Pengaruh Abusive Supervision terhadap Turnover Intention pada Gen Z di Industri F&B: Peran Mediasi Employee Engagement dan Work Stress di Tangerang Selatan”**. dari kerangka berpikir diatas ditentukan rumusan masalah dalam penelitian ini.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Setelah menganalisis fenomena yang terdapat di bagian latar belakang, setelahnya peneliti dapat merumuskan masalah yang didapat, beberapa permasalahan peneliti berupa:

- Apakah *abusive supervision* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pada karyawan gen z dalam industri F&B di Tangerang Selatan?
- Apakah *abusive supervision* berpengaruh negatif terhadap *work stress* gen z dalam industri F&B di Tangerang Selatan?
- Apakah *abusive supervision* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan gen z dalam industri F&B di Tangerang Selatan?
- Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap tingkat *turnover intention* gen z dalam industri F&B di Tangerang Selatan?
- Apakah *work stress* berpengaruh positif terhadap tingkat *turnover intention* gen z dalam industri F&B di Tangerang Selatan?
- Apakah *employee engagement* memediasi hubungan antara *abusive supervision* terhadap *turnover intention*?
- Apakah *work stress* memediasi hubungan antara *abusive supervision* terhadap *turnover intention*?

1.3 Tujuan Penelitian

Setelah menganalisis rumusan masalah yang terdapat, peneliti dapat mengemukakan tujuan penelitian yang didapat, beberapa tujuan penelitian berupa:

- Menganalisis pengaruh *abusive supervision* terhadap *employee engagement* pada karyawan gen z di industri F&B di Tangerang Selatan.
- Menganalisis pengaruh *abusive supervision* terhadap *work stress* pada karyawan gen z dalam industri F&B di Tangerang Selatan.
- Menganalisis pengaruh *abusive supervision* terhadap tingkat *turnover intention* gen z dalam industri F&B di Tangerang Selatan.
- Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap tingkat *turnover intention* gen z dalam industri F&B di Tangerang Selatan.
- Menganalisis pengaruh *work stress* terhadap tingkat *turnover intention* gen z dalam industri F&B di Tangerang Selatan

- Menganalisis pengaruh mediasi *employee engagement* dalam hubungan antara *abusive supervision* terhadap *turnover intention* pada karyawan gen z di industri F&B di Tangerang Selatan.
- Menganalisis pengaruh mediasi *work stress* dalam hubungan antara *abusive supervision* terhadap *turnover intention* pada karyawan gen z di industri F&B di Tangerang Selatan.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, baik dari segi teoritis, praktis (manajerial), maupun untuk penelitian di masa depan. Berikut adalah manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini:

1. Manfaat Teoritis:

- Menambah wawasan dalam literatur akademik mengenai dampak supervisi abusif terhadap keterlibatan karyawan (*employee engagement*), stres, dan niat berpindah kerja (*turnover intention*).
- Mengembangkan pemahaman tentang mekanisme mediasi yang melibatkan keterlibatan dan stres karyawan dalam hubungan antara supervisi abusif dan niat keluar dari organisasi.

2. Manfaat Manajerial:

- Memberikan wawasan bagi manajemen organisasi mengenai dampak negatif dari supervisi abusif terhadap karyawan, terutama dalam aspek keterlibatan kerja, stres, dan retensi karyawan.
- Membantu perusahaan dalam merancang kebijakan kepemimpinan yang lebih efektif guna menciptakan lingkungan kerja yang sehat, inklusif, dan produktif.
- Mendorong perusahaan untuk menerapkan pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada kepemimpinan yang suportif serta membangun budaya kerja yang berbasis penghormatan dan kesejahteraan karyawan.

- Mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan dengan menerapkan strategi mitigasi supervisi abusif, seperti peningkatan mekanisme umpan balik dan pengaduan terhadap kepemimpinan yang tidak sehat.
- Membantu HRD dan manajer dalam mengidentifikasi tanda-tanda awal dari supervisi abusif serta cara mengelolanya sebelum dampaknya semakin besar terhadap organisasi.

3. Manfaat untuk peneliti lain:

- Memberikan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan kajian lebih lanjut mengenai dampak supervisi abusif di berbagai sektor industri dan budaya kerja yang berbeda.
- Menyediakan data empiris yang dapat digunakan untuk mengembangkan model teoritis baru terkait hubungan antara supervisi abusif, keterlibatan kerja, stres, dan niat berpindah kerja.

1.5 Batasan Penelitian

Peneliti membatasi ruang lingkup penelitian ini dengan beberapa ketentuan berikut:

- Karyawan merupakan Generasi Z (kelahiran 1997 - 2012)
- Karyawan bekerja di daerah Tangerang Selatan dalam industri F&B
- Responden merupakan karyawan tetap atau karyawan yang pernah bekerja minimal 2 tahun
- Variabel penelitian yang digunakan adalah *Abusive Supervisor*, *Employee Engagement*, *Stress*, dan *Turnover Intention*

1.6 Sistematika Penulisan

Bertujuan guna pemahaman yang lebih jelas tentang penelitian, maka peneliti menulis sistematika penulisan yang dilakukan dengan mengelompokkan menjadi beberapa bab, yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini mencakup pembahasan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini memaparkan teori-teori yang mendukung variabel-variabel penelitian sebagai dasar teoritis, pengembangan hipotesis, model penelitian, serta penelitian terdahulu. Variabel penelitian yang dibahas adalah *Abusive Supervisor*, *Employee Engagement*, *Stress*, dan *Turnover Intention*

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan beberapa hal umum berdasarkan metode penelitian yang berisi terkait objek penelitian, desain penelitian, populasi dan sampel, teknik sampling yang digunakan, skala pengukuran, teknik pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas analisis dan pembahasan mengenai hasil dari pengolahan data penelitian yang telah dikumpulkan sebelumnya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir dari penelitian ini menyajikan sebuah kesimpulan, dan hasil yang diperoleh, serta saran yang ditujukan kepada berbagai pihak sebagai langkah tindak lanjut berdasarkan temuan penelitian yang telah dilakukan.