

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis di pasar global saat ini tidak menentu, dalam arti sulit diprediksi, karena berbagai perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen, serta pesatnya perkembangan di sektor jasa (Min et al., 2019). Perusahaan yang beroperasi di sektor jasa perlu bereaksi lebih cepat terhadap kebutuhan konsumen dan kebutuhan pasar. Hal ini tidak hanya membutuhkan strategi produksi dan pelayanan yang memuaskan, tetapi juga strategi pengiriman barang yang cepat agar menjaga kualitas dari pelayanan tersebut (Bocewicz et al., 2019). Dari sisi pelanggan, kepuasan pelayanan yang merupakan kriteria utama untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menjual jasa mereka.

Masyarakat semakin menginginkan kemudahan terutama dalam pengiriman barang. Bagaimana agar barang sampai ke tujuan tepat waktu, dengan kualitas yang terjamin namun, dengan biaya yang minimal (Kshetri, 2018). Hal ini menjadi perhatian khusus bagi para pemimpin, khususnya di sektor transportasi dan logistik. Dimana mereka mampu membuat strategi bukan hanya di layanan saja namun, bisa dapat bersaing dengan industri sejenis. Adanya tekanan baik dari pihak eksternal maupun internal, menjadikan pemimpin untuk dapat unggul dalam persaingan. Salah satunya dengan menjadikan karyawan lebih produktif, dengan cara; memberikan pelayanan 24 jam kepada para pelanggan, pencapaian target pengiriman barang maupun penerimaan barang, pengantaran yang cepat, dan lain sebagainya. Jika hal ini terjadi terus menerus dalam memberikan pelayanan yang optimal namun, perusahaan belum memperhatikan dari sisi karyawan maka, akan memiliki dampak negatif. Salah satu dari dampak negatif, dilihat dari ketidaknyamanan dalam bekerja (Makara-Studzińska et al., 2021). Hal tersebut dikarenakan dari beban kerja yang berlebihan (Chan & Lam, 2010), tekanan dari pimpinan, bahkan sampai keinginan berpindah dari pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan (Ho et al., 2010).

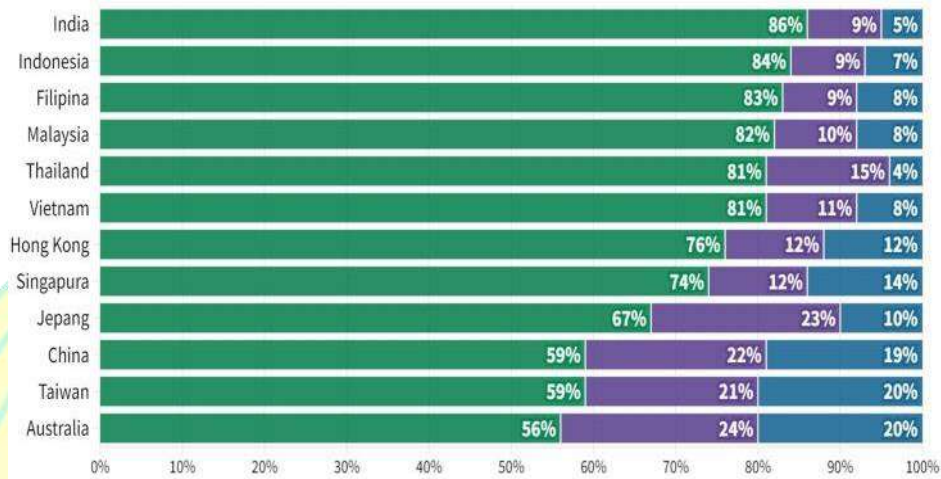
Meningkatnya dari ketidaknyamanan tersebut merupakan hal yang sangat penting karena, karyawan merupakan salah satu penentu bagaimana keberhasilan kinerja perusahaan dapat optimal kedepannya. Namun pada realitanya, masih banyak perusahaan yang belum bisa melakukan hal tersebut kepada karyawan, yang pada akhirnya dapat menyebabkan hal fatal yaitu meningkatnya niat berpindah karyawan atau hal terburuknya adalah karyawan meninggalkan perusahaan tersebut (Mobley et al., 1979). Dapat diketahui bahwa, Perusahaan yang sehat merupakan perusahaan yang memiliki tingkat perputaran karyawan yang sangat rendah untuk berpindah (*turnover intention*) (Fisher, 1917).

Keinginan berpindah seorang karyawan dalam sudut pandang perusahaan disebut sebagai *turnover intention*. Menurut Benu et al., (2021) menjelaskan bahwa seiring meningkatnya kelangkaan talenta di Indonesia, maka semakin tinggi pula tingkat *turnover* akibat pertumbuhan bisnis yang cepat. Perputaran biasanya mengacu pada keterasingan karyawan terhadap perusahaannya, sebaliknya keinginan berpindah di definisikan sebagai sadar dan terencana atas kesediaan untuk keluar dari perusahaannya (Soelton et al., 2019). Jika semakin tinggi tingkat *turnover intention* pada perusahaan, maka akan menjadi hambatan untuk mencapai tujuan perusahaan (Dalton, 1993). Hal ini perlu ada perhatian khusus dari pimpinan, karena tingkat *turnover* yang tinggi tentunya akan berdampak negatif bagi perusahaan, yang nantinya akan menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian tentang kondisi sumber daya manusia (Demerouti et al., 2001)

Penelitian serupa dilakukan oleh Caves, (1998) menjelaskan bahwa angka presentasi *turnover* di dalam sebuah perusahaan sudah dapat dikatakan bermasalah, apabila telah mencapai 3,5% atau lebih dalam jangka waktu 1 tahun. Namun, ada beberapa pendapat ahli yang menjelaskan bahwa angka normal rata-rata *turnover* untuk karyawan di dalam perusahaan adalah sebesar 10% per tahun (Suhendar et al., 2022). Mengutip dari laporan *Michael Page* (<https://www.michaelpage.co.id>), sebesar 74% pekerja di Asia Pasifik berencana untuk mengundurkan diri dari tempat kerjanya dalam waktu enam bulan ke depan di tahun 2022. Sementara, persentasi pekerja di Asia Tenggara untuk mengundurkan diri lebih tinggi lagi, yakni sebesar 81%. Menurut negaranya, India menjadi negara dengan persentasi pekerja yang berencana untuk mengundurkan diri paling tinggi, yakni sebesar 86%.

Posisinya diikuti oleh Indonesia dengan persentasi sebesar 84%. Adapun data dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1. Persentasi Pekerja yang Berencana Mengundurkan Diridi Asia Pasifik (2022)



Sumber: Michael Page, 2022.

(Keterangan: warna hijau menyatakan iya, warna ungu menyatakan tidak yakin, dan warna biru menyatakan tidak).

Indonesia merupakan negara kedua yang menyumbang suara terbanyak dalam pengunduran diri se-Asia Pasifik, Adapun fenomena tersebut diakibatkan dari **Kondisi Ekonomi dan Upah Rendah** yang diterima oleh pekerja, yang tidak sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, atau dengan kata lain perusahaan tidak menaikkan gaji, tidak adanya promosi jabatan, rendahnya kesejahteraan pekerjaan, dan kebahagiaan yang lebih baik.

Namun penelitian yang dilakukan oleh Bataineh, (2019) yang menjelaskan bahawa kualitas kehidupan kerja dan kebahagiaan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan yang nantinya akan berujung pada keinginan untuk berpindah. Hasil penelitian ini memiliki implikasi yang sangat besar bagi sektor industri Farmasi di Yordania. Hasil yang sama dilakukan oleh Dorji et al., (2019) yang menyatakan bahawa kualitas kehidupan kerja dan kesejahteraan guru sekolah di daerah pedesaan Bhutan secara positif dan signifikan mempengaruhi keinginan untuk keluar dari pekerjaannya.

Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Imana dan Muhardi, (2022) menjelaskan bahawa kualitas kerja yang dirasakan oleh karyawan berdampak negatif dan signifikan terhadap keinginan untuk berpindah melalui stres

kerja pada perawat terutama pada masa *pandemic covid-19*. Dimana perubahan tingkat stres yang dirasakan karyawan terhadap keinginan untuk keluar tidak terlihat nyata. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan antara kualitas kehidupan kerja, stress kinerja, akan berpengaruh terhadap keinginan untuk berpindah, hal tersebut dapat dipengaruhi oleh pengelolaan tiap-tiap industri pada karyawannya.

Berdasarkan hasil survei oleh *Michael Page* tahun 2022, terdapat 15 jenis sektor industri yang memiliki tingkat keinginan untuk keluar yang tertinggi. Adapun diurutkan pertama dapat dilihat dari sektor publik sebanyak 93%, diikuti oleh sektor *travel and tourism* sebesar 92%, *Energy & Natural Resources* sebesar 88%, *Financial service*, FMCG, *Healtycare*, dan *Property* sebanyak 85%, *Industrial Manufacturing* dan *Insurance* sebesar 84%, *Non-Profit Organizations* sebesar 83%, *Transport & Distribution* sebesar 82%, *Bussiness Service* sebesar 81%, *Technology & Telecoms* sebesar 79%, *Retailer* sebesar 76%, *Media & Agency* sebesar 74%, serta *All Industries* sebesar 73% (<https://www.michaelpage.co.id/content/the-great-x/Talent-Retention>). Sektor Transportasi dan Distribusi sangatlah memiliki peran penting dalam perkembangan industri khususnya di 4.0 (Barreto et al., 2017), serta sebagai sasaran pembangunan nasional.

Mengutip dari kementerian perhubungan RI menyatakan bahwa transportasi merupakan sarana yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan pembangunan terutama dalam mendukung kegiatan perekonomian masyarakat tak terkecuali di daerah perdesaan (dephub.go.id). Transportasi memiliki kesamaan dengan istilah logistik atau pemindahan barang, pengiriman barang, mengontrol pergerakan dll. Layanan ini berkaitan dengan organisasi dan manajemen proses migrasi, serta layanan tidak berwujud (Neider, 2006).

Dilihat dari hasil survei oleh *Michael Page* tahun 2022, industri transportasi atau yang sering di kenal dengan logistik memiliki tingkat keinginan untuk pindah kerja (*turnover intention*) yang dilakukan karyawan cukup tinggi sebesar 82%. Hal ini menjadi peting untuk dibahas karena tingginya tingkat *turnover* yang dilakukan oleh karyawan akan berdampak pada kesehatan mental, konflik di lingkungan kerja, beban pekerjaan (O'Brien-Pallas et al., 2010; Price, 1989).

Adapun industri transportasi dan logistik terbanyak ada pada Pulau Jawa, Secara administratif pulau Jawa memiliki enam provinsi, diantaranya Banten, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Timur. Mengutip dari data Badan Pusat Statistik (bps.go.id), terdapat tiga provinsi teratas yang menjadi cakupan luas dalam industri logistik yaitu Jawa Tengah, Jawa Timur dan Jawa Barat.

Peneliti memfokuskan industri logistik yang berada di Provinsi Jawa Barat khususnya wilayah Bekasi dan sekitarnya. Menurut data Dinas Ketenagakerjaan (Disnaker) wilayah Bekasi tahun 2023, Terdapat kurang lebih sebanyak 117 perusahaan di bidang logistik dan transportasi yang terdaftar di wilayah Bekasi. Bekasi merupakan area yang sangat menarik untuk diteliti dalam konteks industri logistik. wilayah yang terletak strategis di sebelah timur Jakarta, Bekasi merupakan salah satu **kawasan industri terbesar di Indonesia** dengan keberadaan berbagai sektor, termasuk manufaktur, distribusi, dan perdagangan (Syukri, 2019). Dengan pertumbuhan ekonomi yang pesat, infrastruktur yang berkembang, dan populasi yang terus meningkat, Bekasi menjadi pusat aktivitas logistik yang vital. Studi tentang bagaimana sistem logistik beroperasi dalam skala besar dan bagaimana tantangan serta inovasi diatasi dapat memberikan wawasan berharga dijelaskan oleh Soosay et al., (2008).

Sebelum melakukan penelitian lebih lanjut, peneliti melakukan observasi langsung kelapangan dengan melakukan wawancara kepada karyawan unit operasional di industri logistik, mengenai ada/tidak adanya keinginan untuk pindah kerja yang dirasakan selama ini pada karyawan unit operasional Perusahaan di Industri logistik. Hasil observasi menjelaskan bahwa terdapat indikasi mengenai intensi untuk keluar/berhenti bekerja pada 70% karyawan, dan sisanya tidak adanya niat untuk keluar/berhenti dari pekerjaan mereka sebanyak 30%. Selain itu, peneliti melakukan wawancara kepada beberapa karyawan dari unit operasional mengenai perilaku dan sifat yang dilakukan oleh pimpinan Perusahaan di Industri logistik yang diterapkan kepada karyawannya. Adapun hasil dari wawancara didapatkan informasi bahwa beberapa karyawan yang merasa kurang senang,

Karena posisi pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan tidak sesuai minatnya. Hal tersebut disebabkan karena para pimpinan mempunyai target bisnis,

sehingga mereka akan memberikan pekerjaan dan target lebih kepada bawahannya.

Dilihat dari definisi kepemimpinan toksik, merupakan seorang pimpinan yang tidak mampu beradaptasi dan fleksibel di dalam kerja. Melainkan pimpinan yang mengharuskan setiap karyawan disekitarnya harus mampu berfikir dan bertindak seperti dia (Daswati & Hattab, 2023). Adapun ciri dari kepemimpinan toksik diantaranya seorang atasan yang tidak peduli kepada bawahannya suka mencari kesalahan orang, yangmana mereka tidak mau mendengarkan pendapat bawahannya, bahkan sikap pimpinan yang arogan, bossy, dan marah-marah kepada bawahannya (Padilla et al., 2007).

Sejalan dengan penelitian Paltu dan Brouwers, (2020) yang menjelaskan bahwa hubungan antara dimensi *toxic leadership* dan *turnover intention* menunjukkan bahwa semua dimensi *toxic leadership* bernilai positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. namun berbeda dengan penelitian Bakkal et al., (2019) yang menyatakan bahwa *toxic leadership* bernilai negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dikarenakan bahwa ciri kepemimpinan yang diterapkan pada organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap keinginan untuk keluar, namun sebaliknya ketika pimpinan menerapkan sikap negatif kepada karyawan, dimediasi oleh ketidak puasan terhadap pekerjaannya, maka akan mempengaruhi secara tidak langsung terhadap keinginan untuk keluar.

Adapun kondisi yang terjadi pada perusahaan di Industri *Logistics* saat ini, menunjukkan bahwa adanya gaya kepemimpinan *toxic*, dimana para pemimpin berperilaku tanpa integritas dengan menyembunyikan dan terlibat dalam berbagai perilaku tidak terhormat, menciptakan konflik dan memperumit lingkungan organisasi dengan menyebabkan kerusakan *emosional* pada bawahannya. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan dengan karyawan, Ketika peneliti melakukan wawancara terhadap karakteristik pemimpin seperti apa yang terdapat di perusahaan tersebut, dimana hasil wawancara oleh karyawan yang menyatakan pendapat “pemimpin unit x memberikan beban pekerjaan yang tidak sesuai dengan peraturan yang ada, pendapat bawahan tidak pernah didengarkan oleh pemimpin”.

Sejalan dengan penelitian Padilla et al., (2007) dimana kepemimpinan *toxic* dibagi menjadi 3 yaitu *destructive leaders*, *conductive environments*, *susceptible followers*. Dimana *destrusive leaders* merupakan gaya kepemimpinan yang

bersifat merusak sebuah organisasi, kepemimpinan ini dapat mempengaruhi terjadinya *turnover* pada karyawan melalui *organizational justice* (Engelbrecht & Samuel, 2019). Kepemimpinan ini juga memiliki ciri- ciri yang bersifat mengurangi motivasi karyawan, kreativitas, kepuasan, produktivitas, komitmen, kinerja sampai dengan keinginan untuk berpindah secara meningkat, masalah kesehatan, stress pekerjaan bahkan dapat menimbulkan kematian (Lipman-Blumen, 2005). Sejumlah artikel ilmiah telah berfokus pada spesifik jenis kepemimpinan destruktif ini, yang biasa disebut dengan "*toxic leadership*" (Ashforth, 1994; Kellerman, 2004; Padilla et al., 2007; Pelletier, 2010; Schmidt, 2014), Adapun efek merusak yang ditimbulkan dari *toxic leadership* dalam berbagai bidang baik organisasi, industri, dan pemangku kepentingan organisasi (Rizani et al., 2022).

Faktor lain yang ditemukan oleh Peneliti selama melakukan wawancara yang sama pentingnya dalam mempengaruhi intensi karyawan pada perusahaan di industri logistik sehingga pada akhirnya mereka memutuskan untuk berpindah dan berhenti dari pekerjaannya, yaitu faktor stres kerja (Fong et al., 2018) yang mana salah satu pemicu adalah pekerjaan itu sendiri, peranan dalam pekerjaan, hubungan rekan kerja, dan dalam pengembangan karir (Bawana, et., al. 2021). Sejalan dengan penelitian Sheraz et al., (2014) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *work stress* dengan pergantian tenaga kerja. Menurut Rainayee, (2013) menemukan bahwa *stress* kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Sehingga *turnover intention* terjadi ketika para karyawan melihat adanya peluang alternatif eksternal, serta mengalami stres kerja yang berlebihan yang dirasakan di tempat kerja.

Adanya faktor kelelahan emosi juga dirasakan oleh karyawan unit operasional, sehingga dapat menyebabkan gangguan kecemasan dan emosional pada saat bekerja, hal tersebut sejalan dengan penelitian Azharudeen & Andrew, (2022) dimana *emotional exhaustion* dapat menyebabkan tingkat intensi keluar yang dilakukan para karyawan dikarenakan kelebihan beban kerja yang dirasakan. Dimana hal tersebut sejalan dengan fenomena yang terjadi pada perusahaan *Courier Logistics*, yang mana para karyawan dituntut untuk melakukan pekerjaan diluar dari jam operasional yang telah ditentukan oleh perusahaan, bahkan tidak adanya pergantian *overtime* atau yang biasa disebut uang lembur atas kelebihan

beban jam kerja.

Diketahui jam kerja untuk unit operasional dimulai dari jam 08.00 sampai dengan 20.00 atau dapat dikatakan 12 (duabelas) jam kerja dalam sehari. Namun kenyataannya jam operasional yang dilakukan oleh karyawan di Industri logistik dimulai dari jam 08.00 sampai dengan 23.00 atau sama dengan 15 jam kerja dalam sehari, bahkan lebih dari itu jika saat *peak season* berlangsung. Hal tersebut menyebabkan kelelahan terhadap beban kerja dan secara emosional dapat membentuk niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka dari organisasi tersebut.

Faktor lain yang dirasakan karyawan unit operasional yaitu perbedaan dari beban kerja serta upah yang diterima antar anggota dalam satu unit. Karyawan dengan status sarjana serta, yang tidak memiliki pengalaman kerja dibidang yang sama, mendapatkan upah jauh lebih rendah dibandingkan karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja dibidang yang sama namun dari segi pendidikan hanya sebatas sekolah menengah keatas, mendapatkan upah lebih tinggi. Pernyataan karyawan yang disampaikan oleh bagian operasional mengenai jenjang karir yang dimiliki karyawan dengan performa bagus lebih susah dipromosikan untuk naik jabatan, dibandingkan dengan karyawan yang sudah dekat dengan pimpinan dan hanya disukai oleh pimpinan sajalah yang akan dipromosikan. Selain itu karyawan merasa beban kerja yang diterima sangat tidak sesuai antar satu unit,

Dimana bagian sortir memiliki jam kerja yang cukup lama dibandingkan kurir (tim pengantar paket). Jam kerja tim sortir selesai ketika barang yang sudah diantar ke gudang telah selesai dilakukan penurunan pukul 22.00, sedangkan jam kerja tim pengantar sampai dengan pukul 20.00. Mengutip pada reportase.tv Surabaya (reportase.tv) tahun 2023, terdapat ketidakadilan yang dirasakan oleh para karyawan JNT Express, karyawan mengadakan aksi unjuk rasa mengenai banyaknya pelanggaran normatif yang dilakukan oleh perusahaan antara lain upah yang di berikan hanya sebesar Rp. 1.100/Paket tanpa tunjangan dan hak normatif lainnya.

Berdasarkan informasi dari HRD PT JNT Express, Tuntutan utama yang diajukan oleh pekerja yaitu kenaikan upah, penetapan status kepegawaian dan kebebasan dalam berserikat. Hasil yang didapat dari demo tersebut tidak seperti

yang diharapkan oleh pihak karyawan melainkan pihak perusahaan memutuskan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja (*involuntary turnover*) kepada seluruh karyawan yang mengikuti demo tersebut. Namun, alasan lain dari pemutusan hubungan kerja yang dilakukan secara sepihak dikarenakan adanya perubahan sistem manajemen dan para karyawan yang terkena pemutusan hubungan kerja tersebut, merupakan karyawan yang telah mengabdikan dengan rata-rata 10-15 tahun tanpa adanya kejelasan status pekerjaan (Nugroho, 2015).

Fenomena yang terjadi pada ketidakadilan tersebut sejalan dengan yang dilakukan Carr & Maxwell, (2017) yang mana para beban pekerja tidak sesuai dengan apa yang mereka dapatkan serta kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh perusahaan tersebut. Adapun organisasi keadilan yang dikemukakan oleh Gibson et al. (2012) adalah sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Menurut Bakhsi (2009) menyatakan bahwa persepsi dari seorang karyawan mengenai keadilan organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja. Ketika karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil dan mendapatkan perlakuan sesuai dengan apa yang mereka kontribusikan untuk perusahaan maka karyawan tidak akan meninggalkan perusahaannya (Aydogdu dan Asikgil, 2011).

Sehingga hal tersebut bertolak belakang dengan keadaan yang terjadi pada karyawan di Industri logistik, yang mana karyawan tidak diperlakukan sama pada organisasi dimana tempat mereka bekerja, dengan adanya ketidakadilan tersebut membuat para karyawan dengan mudah meninggalkan perusahaan, Menurut Folger & Cropanzano, (1998) ketika karyawan merasakan suatu ketidakadilan, maka dimungkinkan moral mereka akan turun dan kemungkinan besar mereka akan meninggalkan pekerjaannya. Adanya hubungan antara *organizational justice* dengan intensi *turnover* didukung oleh beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Handi dan Suhariadi (2003) mengenai *organizational justice* memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap intensi *turnover* karyawan. Muhammad dan Fajrianti (2013) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh *organizational justice* terhadap intensi *turnover* dengan subjek karyawan arsitek dan kontraktor di kota Surabaya, hasil penelitian tersebut menunjukkan *organizational justice* memberikan pengaruh sebesar 62,6%

terhadap variabel intensi *turnover*.

Faktor lain yang menyebabkan tingginya tingkat *turnover intention* dapat dilihat dari sisi pimpinan atau manajer yang tidak berkomunikasi dengan karyawan secara efektif, seperti manajer lebih berfokus pada kelemahan karyawan, manajer tidak bersedia untuk diajak berbicara, menciptakan politik kantor, hingga tidak mendengarkan opini karyawan Patel, (2015); White, (2017) dimana *organizational silence* biasanya dilakukan pada tingkatan atasan yang tidak melakukan komunikasi dengan karyawan secara efektif.

Sejalan dengan penelitian Elçi et al., (2015) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *organizational silence* dan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan ini bersifat tidak langsung dalam banyak kasus. Terutama ketika karyawan dengan *gender* perempuan atau karyawan yang bekerja di sektor publik, *mobbing* memainkan peran mediator dalam hubungan ini. Ketika peneliti mempertimbangkan karyawan laki-laki, mediasi ini hanya bersifat parsial, dan ketika peneliti hanya mempertimbangkan karyawan swasta, tidak ada mediasi sama sekali. Namun, berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Nazim et al., (2021) bahwa keheningan organisasi tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Temuan hasil penelitian juga mendukung bahwa keheningan organisasi bukan merupakan prediktor utama dari intensi *turnover* karyawan.

Biasanya kebanyakan orang Indonesia lebih memilih untuk diam karena mereka merasa bahwa jawaban yang memberi solusi atau opini sering kali tidak diinginkan oleh orang lain, terutama oleh atasan atau orang yang lebih tua dari mereka (Henriette, P., 2018). Oleh karena itu, ketika seseorang bersosialisasi dengan seseorang yang berpangkat lebih tinggi, dianggap bijaksana untuk menahan pendapat, terutama kritik. Maka dari itu, hal yang sama sering terjadi juga dalam organisasi, di mana karyawan memilih untuk tetap diam dan menahan informasi dari para pemimpin mereka.

Organizational Silence dapat dipahami sebagai tindakan yang dilakukan oleh karyawan dalam menahan segala bentuk ekspresi tentang isu- isu kritis yang menyangkut korporasi (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Tangirala & Ramanujam 2008). Tindakan semacam itu tentu saja mengganggu perusahaan,

terutama karena perilaku *organizational silence* ini dapat meningkatkan *turnover intention* karyawan pada sebuah perusahaan (Nazim et al., 2021). Menurut Elçi et al., (2014) hal ini terjadi karena karena perilaku *silence* membuat mereka merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerja mereka, sehingga menimbulkan niat untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Dapat dilihat dari fenomena yang terjadi diatas, maka Peneliti melakukan penelitian mengenai *Toxic leadership*, *Emotional exhaustion*, *Organizational silence*, *Organizational justice* dan *Job stress* terhadap *Turnover intention* pada karyawan di Industri *Logistics* unit operasional.

1.2 Pembatasan Penelitian

Penelitian ini hanya membatasi pada upaya untuk menguji pengaruh kepemimpinan toksik (pada unit operasional level *coordinator*, *supervisor* dan *manager*), *emotional exhaustion*, *organizational justice*, *organizational silence*, *job stress*, dan tingkat *turnover intention* pada karyawan *courier logistics*.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang serta pembatasan penelitian permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung *toxic leadership* terhadap *emotional exhaustion*?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung *toxic leadership* terhadap *organizational justice*?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung *toxic leadership* terhadap *organizational silence*?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung *toxic leadership* terhadap *job stress*?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung *emotional exhaustion* terhadap *turnover intention*?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung *organizational justice* terhadap *turnover intention*?
7. Apakah terdapat pengaruh langsung *organizational silence* terhadap *turnover intention*?

8. Apakah terdapat pengaruh langsung *job stress* terhadap *turnover intention*?
9. Apakah terdapat pengaruh langsung *toxic leadership* terhadap *turnover intention*?
10. Apakah *emotional exhaustion* memediasi langsung *toxic leadership* terhadap *turnover intention*?
11. Apakah *organizational justice* memediasi langsung *toxic leadership* terhadap *turnover intention*?
12. Apakah *organizational silence* memediasi langsung *toxic leadership* terhadap *turnover intention*?
13. Apakah *job stress* memediasi langsung *toxic leadership* terhadap *turnover intention*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh langsung *toxic leadership* terhadap *emotional exhaustion*.
2. Pengaruh langsung *toxic leadership* terhadap *organizational justice*.
3. Pengaruh langsung *toxic leadership* terhadap *organizational silence*.
4. Pengaruh langsung *toxic leadership* terhadap *job stress*.
5. Pengaruh langsung *emotional exhaustion* terhadap *turnover intention*.
6. Pengaruh langsung *organizational justice* terhadap *turnover intention*.
7. Pengaruh langsung *organizational silence* terhadap *turnover intention*.
8. Pengaruh langsung *job stress* terhadap *turnover intention*.
9. Pengaruh langsung *toxic leadership* terhadap *turnover intention*.
10. *Emotional exhaustion* memediasi langsung *toxic leadership* terhadap *turnover intention*.
11. *Organizational justice* memediasi langsung *toxic leadership* terhadap *turnover intention*.
12. *Organizational silence* memediasi langsung *toxic leadership* terhadap *turnover intention*.
13. *Job stress* memediasi langsung *toxic leadership* terhadap *turnover intention*.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai

pihak, antara lain:

a. Teoritis

Manfaat teoritis di dalam penelitian ini yaitu dapat memberikan sumbangan pengetahuan tentang peran mediasi *Emotional exhaustion*, *Organizational silence*, *Organizational justice* dan *Job stress*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan bacaan dan informasi dalam perkembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dan khususnya pada pengembangan teori tentang *Emotional exhaustion*, *Organizational silence*, *Organizational justice* dan *Job stress*. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai acuan penelitian berikutnya tentang proses pengaruh beberapa variabel *Toxic leadership* dan *turnover intention* pada industri logistik di wilayah Bekasi.

b. Praktis

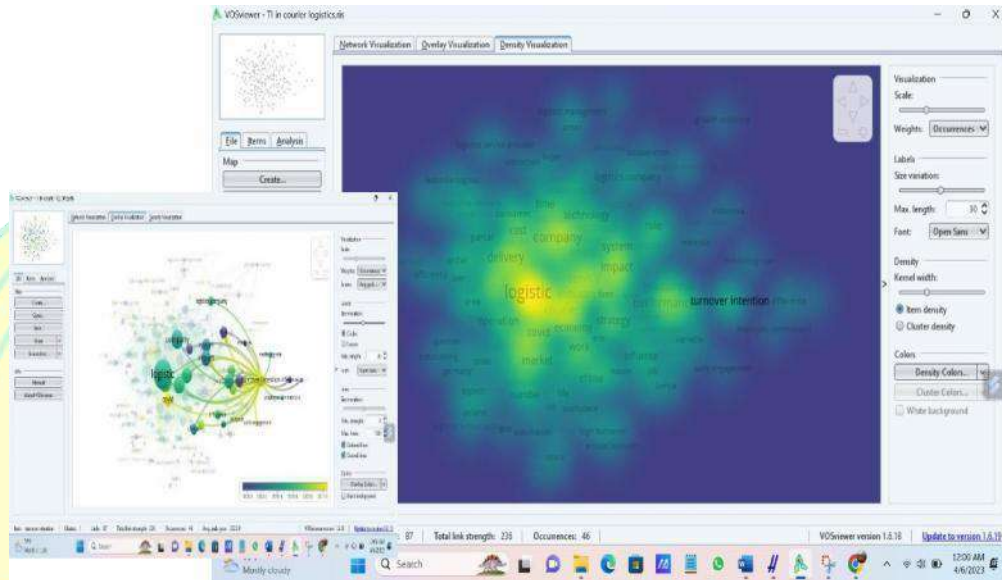
Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan informasi bagi para praktisi dalam implementasi di lapangan dengan mengacu kepada hasil-hasil dari penelitian ini. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan dijadikan acuan atau masukan industri logistik di wilayah Bekasi.

1.6 *State of the Art*

Penelitian *turnover intention* sudah banyak dilakukan oleh peneliti dari berbagai latar belakang jenis industri (Manufaktur, rumah sakit dan perbankan) bahkan sampai pemerintahan maupun universitas. Namun demikian, penelitian dengan topik *turnover employee* dengan latar belakang bidang di Industri *logistics* masih jarang ditemukan. Dalam menemukan kebaruan (*state of the art*) peneliti menggunakan analisis *bibliografi* dengan bantuan *publish or perish*, yang dikumpulkan menggunakan *google scholar* sebagai referensi.

Adapun kriteria pengambilan sample berdasarkan topik peneliti, serta tahun yang digunakan dimulai tahun 2018 s.d 2023, Adapun maksimum pencarian sebanyak 998 artikel ditemukan. kemudian data tersebut diolah menggunakan software *Vos Viewer* untuk menganalisis data publikasi serta jaringan kolaborasi. Adapun hasil pencarian yang berkaitan dengan topik penelitian sebanyak 75 item dan warna yang dihasilkan hijau cerah yang artinya sudah ada penelitian yang

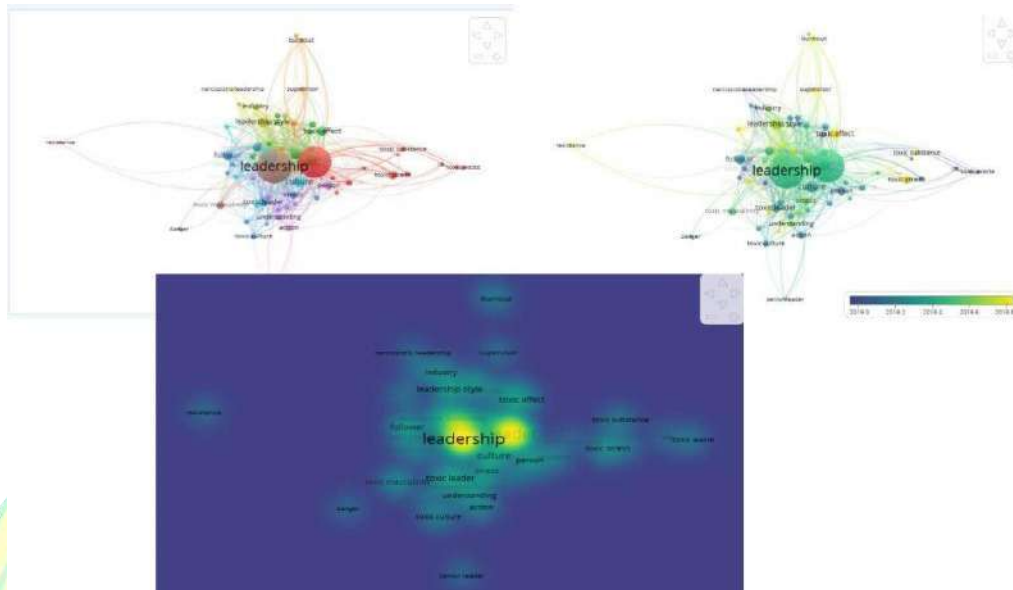
membahas topik mengenai *turnover intention*, namun masih jarang yang membahas topik tersebut dibidang di Industri *logistics* dengan kaitannya karyawan pendatang baru. Sehingga ditemukan kebaruan dalam penelitian ini, adapun hasil yang didapat menggunakan vos viewers dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1. Pencarian Artikel Mengenai *Turnover Intention*
Sumber: *Software vos viewers*, 2023.

Penulis juga melakukan *mapping* jurnal yang berhubungan dengan setiap variabel yang diteliti, dari hasil yang didapat belum ditemukan penelitian yang menggunakan semua variabel yang sama dalam penelitian tersebut serta tidak ditemukan penelitian dengan tempat yang sama yaitu Perusahaan di Industri logistik.

Selain itu, peneliti juga melakukan uji yang sama dengan variable *independent* yaitu *Toxic leadership*. Setelah data diolah dari *publish or perish* menggunakan *vosviewer* terdapat 10 cluster yang terdiri dari 64 items, belum banyak yang menghubungkan dengan *toxic leadership* dengan *emotional exhaustion*, *organizational justice*, *organizational silence*, *job stress* terhadap *turnover intention*. Sedangkan *toxic leadership* banyak dilakukan penelitian pada tahun 2019, dan paling banyak topik penelitian yang dilakukan adalah *leadership style*, kemudian *leadership*, yang dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1.2. *Toxic Leadership* menggunakan *vosviewer*
 Sumber: *software vosviewer*, 2023.

Penulis menarik kesimpulan bahwa dari penelitian-penelitian terdahulu telah membahas pengaruh antara *toxic leadership* dengan *emotional exhaustion*, *toxic leadership* dengan *organizational justice*, *toxic leadership* dengan *organizational silence*, *toxic leadership* dengan *job stress*, dan *toxic leadership* dengan *turnover intention*. Akan tetapi masih sedikit penelitian yang membahas secara *empirical* dari seluruh variabel, terutama berkaitan dengan *toxic leadership* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *emotional exhaustion*, *organizational justice*, *organizational silence*, *job stress*, dan masih jarang ditemukan penelitian yang menggunakan sampel karyawan perusahaan di wilayah Bekasi dan sekitarnya.

Serta, pemahaman tentang konsep-konsep kepemimpinan toksik di industri logistik yang menyebabkan pusat perhatian di organisasi, serta dampak pada perubahan lingkungan kerja yang cepat yang menjadikan keinginan karyawan untuk tinggal atau meninggalkan organisasi tersebut. Adapun kontribusi yang dilakukan oleh peneliti terhadap permasalahan yang terjadi yaitu untuk mengurangi tingkat biaya potensial yang akan timbul (pesangon, perekrutan, karier) pada unit operasional perusahaan pengiriman barang (ekspedisi), meminimalisir sikap “kepemimpinan *toxic*” yang diterapkan oleh para pimpinan dilihat dari teori *organization citizenship behavior*, sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja.