

BAB II

TELAAH PUSTAKA, PENGEMBANGAN HIPOTESIS DAN KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

Bab berikut ini berisi tentang telaah pustaka yang berkaitan dengan penelitian terdahulu tentang topik yang dibahas yaitu *workplace incivility*, konteks organisasi, dan *withdrawal behavior*. Telaah pustaka dilanjutkan dengan pengembangan hipotesis dan kerangka konseptual penelitian.

A. Tinjauan Pustaka dan Penelitian terkait

1. *Workplace Incivility*

a. Definisi *Workplace Incivility*

Andersson & Pearson (1999) memperkenalkan konsep tentang salah satu perilaku kerja yang menyimpang yaitu *workplace incivility*, untuk menjelaskan bentuk-bentuk perlakuan buruk dengan intensitas yang lebih rendah dalam organisasi dengan tujuan untuk menyakiti ambigu. *Workplace incivility* adalah perilaku menyimpang dengan intensitas rendah disertai niat ambigu (tidak jelas/kentara) untuk membahayakan atau menyakiti orang lain. Perilaku ini melanggar norma-norma di tempat kerja untuk saling menghormati, ditandai dengan kekasaran dan menunjukkan kurangnya perhatian atau pengabaian pada orang lain. *Incivility* terjadi pada interaksi sosial yang melibatkan dua pihak atau lebih dan memiliki potensi untuk mengarah pada perilaku yang lebih serius dengan niat menyakiti yang lebih jelas (Andersson & Pearson, 1999).

commit to user

Workplace incivility merupakan kebalikan dari *workplace civility*, yaitu perilaku yang membantu menjaga norma untuk saling menghormati di tempat kerja, terdiri dari perilaku-perilaku yang membangun hubungan secara positif dengan orang lain, dan memiliki rasa empati satu sama lain. Namun *incivility*, sebaliknya, menyiratkan kekasaran (*rudeness*) dan mengabaikan orang lain. *Incivility* termasuk dalam perilaku penganiayaan yang dapat menyebabkan terputusnya hubungan baik dan erosi empati. *Incivility* mencakup pelanggaran norma-norma di tempat kerja untuk saling menghormati, sehingga kerja sama dan motivasi antar individu dapat terhambat (Pearson, Andersson & Porath, 2000). Norma terbentuk dan berlaku hanya dengan saling menghormati perilaku, norma memberikan dasar untuk memprediksi perilaku orang lain, sehingga dapat menentukan tindakan antisipasi dan untuk mempersiapkan respon yang sesuai (Feldman, 1984). Norma membentuk batasan tentang perilaku yang dapat diterima atau tidak dan mengikat individu satu sama lainnya dengan erat dan rasa hormat dihargai secara luas dalam sebuah komunitas. Sehingga penting menunjukkan rasa hormat pada seseorang dan tidak hanya saling memahami tetapi juga percaya satu sama lain (Hartman, 1996).

Incivility dicirikan sebagai perilaku yang memecah belah, menimbulkan sentimen dan perilaku negatif baik bagi individu, organisasi atau keduanya. Efeknya dapat berupa demoralisasi dan pengisolasian (Pearson, Andersson & Wegner, 2001). Kesimpulan definisi *workplace incivility* adalah perilaku menyimpang yang terjadi di tempat kerja namun memiliki intensitas yang

commut to user

rendah karena niat untuk menyakiti ambigu atau samar, melanggar norma untuk saling menghormati dan ditandai dengan kekasaran.

b. Pendekatan Teoretis yang mendasari *Workplace Incivility*

Pendekatan teoretis yang dapat digunakan untuk memahami tentang *workplace incivility* dapat ditelaah berdasarkan konsep dan teori berikut:

1. Perspektif interaksi sosial

Interaksi sosial, didefinisikan sebagai situasi ketika seseorang mengatur perilakunya dalam lingkungan sosial secara sadar (*consciously reorganized*) mempengaruhi perilaku orang lain. Interaksi sosial adalah proses dari gerakan terbuka (*overt movements*) atau perilaku nyata, pertimbangan terselubung (*covert deliberations*) atau niat, dan kebutuhan dasar (*basic physiology*) seseorang dalam mempengaruhi orang lain, dan sebaliknya (Turner, 1988). Teori interaksi sosial menyatakan bahwa perilaku seseorang saat ini ditentukan oleh sebagian besar perilaku orang lain yang dilihat dan dirasakan sebelumnya. Pertimbangan tentang perspektif orang lain tentang perilaku akan meningkatkan kemungkinan mengidentifikasi respons paling rasional dalam interaksi sosial. Respons dapat berupa perilaku kooperatif ataupun non kooperatif (Epley, Caruso & Bazerman, 2006). Interaksi sosial dalam organisasi mengacu pada sejauh mana anggota organisasi berinteraksi satu sama lain dalam hal kepercayaan, komunikasi, dan koordinasi serta perilaku pada umumnya (Chen & Huang, 2007).

Interaksi sosial memiliki 3 elemen sebagai proses terpisah yaitu motivasi, interaksi dan strukturisasi (*structuring*), namun saling terkait. Proses motivasi adalah proses yang memberi energi dan memobilisasi aktor untuk berinteraksi. Proses interaksi menunjukkan apa yang sebenarnya dilakukan para individu saat mereka mempengaruhi tingkah laku masing-masing dan melibatkan cara-cara seseorang untuk menangkap sinyal perilaku dan pada saat bersamaan, menafsirkan sinyal perilaku orang lain tersebut. Proses *structuring* adalah perilaku di antara individu yang telah memiliki motivasi untuk mengulang dan mengatur interaksi dalam ruang dan waktu yang berbeda (Turner, 1988).

Motivasi seseorang dalam interaksi dapat disebabkan oleh kecemasan yang diakibatkan oleh kegagalan memenuhi kebutuhan dasar untuk keikutsertaan dalam kelompok, memiliki rasa aman, persamaan nilai dan norma serta konsep diri. Motivasi positif dapat ditumbuhkan melalui dukungan dari adanya nilai-nilai yang berkaitan dengan norma dan etika dalam sebuah kelompok. Namun, ketika unsur motivasi mengarah ke negatif seperti mencari keuntungan dan memaksakan presentasi diri maka akan muncul mekanisme pertahanan individu yaitu penarikan diri (*withdrawal*) dan sikap apatis (Turner, 1988).

Motivasi merupakan dasar interaksi dan *structuring*, semakin sedikit jumlah kebutuhan dasar yang direalisasikan dalam sebuah interaksi, semakin kecil kemungkinannya untuk diulang pada waktu berikutnya. Interaksi memerlukan kepercayaan bahwa individu lain tidak melakukan

commit to user

sesuatu yang menyakiti. Kepercayaan ini membantu individu terlibat dalam interaksi. Ketika interaksi yang tidak baik tidak dapat dihindari, individu akan lebih cenderung untuk mensinyalkan / menafsirkan perilaku secara singkat dan acuh tak acuh, rasa tidak percaya dan mencoba untuk keluar dari situasi tersebut sesegera mungkin. Jika hubungan interpersonal semakin memburuk, maka perilaku yang buruk akan muncul di antara individu sehingga interaksi dan *structuring* akan dipertahankan terutama melalui paksaan. *Structuring* melibatkan hubungan interpersonal yang dibatasi oleh nilai dan norma. Individu membuat kesepakatan tentang hak, kewajiban, dan skema hubungan interpersonal yang sesuai dengan situasi. Melalui sosialisasi, pemodelan, ingatan, dan dinamika lain yang mengatur kognisi manusia, proses *structuring* telah menjadi bagian dari ingatan individu yang tersimpan. Ingatan ini yang kemudian akan digunakan untuk menentukan respon dari interaksi di waktu berikutnya. Semakin banyak interaksi di masa lalu maka akan semakin sedikit upaya yang dikeluarkan dalam pemberian sinyal/menafsirkan perilaku serta menentukan perilaku berikutnya. Perspektif interaksi sosial menekankan faktor interpersonal dan situasional (Turner, 1988).

2. Konsep *coercive actions*

Konsep *coercive actions* ditafsirkan sebagai bentuk pengaruh sosial, yang menekankan faktor interpersonal dan situasional sebagai pemicu *coercive actions*. Secara konseptual lebih dekat ke proses komunikasi dan interaksi atau bentuk perilaku sosial lainnya. Proses ini dirancang untuk

commit to user

memberi pengaruh atau untuk memaksa orang lain, membentuk dan melindungi identitas sosial (misalnya kemampuan dan wibawa) yang berharga, mencapai keadilan atau melakukan pembalasan. Perilaku memaksa, mengacu pada tindakan yang bertujuan untuk mendapatkan beberapa hasil yang memuaskan atau sebagai alat untuk mencapai tujuan (Tedeschi, 1993).

Coercive actions dikonseptualisasikan sebagai hasil dari proses pengambilan keputusan yaitu ketika pelaku pertama kali memutuskan untuk menggunakan strategi pengaruh koersif (*coercive influence strategies*) daripada *non-coercive*. Keputusan tersebut menimbulkan bentuk pemaksaan tertentu. Salah satunya dapat berupa pengaruh sosial yang tidak koersif (*non-coercive social influence*), seperti rasa malu dan persuasi ringan atau strategi pemaksaan (*coercive strategies*), seperti ancaman atau bahaya fisik. Jika sebuah keputusan dibuat untuk kepentingan pemaksaan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan bentuk pemaksaan apa yang paling berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Tedeschi, 1993).

Simpulan pendekatan teoretis *workplace incivility* berdasarkan perspektif interaksi sosial adalah, *workplace incivility* dapat diawali dengan motivasi atau niat individu untuk memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan tersebut antara lain keikutsertaan dalam kelompok, rasa aman, persamaan nilai, keyakinan norma dan konsep diri. Dalam rangka memenuhi kebutuhan tersebut maka ada hal yang saling dipertukarkan baik antar individu maupun individu dan

commut to user

organisasi. Lingkungan kerja sebagai salah satu lingkungan sosial merupakan tempat bagi individu untuk mendapatkan keikutsertaan kelompok, persamaan nilai, keyakinan, norma dan konsep diri, melalui filosofi manajemen dan budaya organisasi. Hal ini dikarenakan filosofi manajemen berkaitan dengan keyakinan dan nilai-nilai fundamental salah satunya nilai-nilai umum dari perilaku. Sedangkan budaya organisasi diantaranya terdiri dari nilai dan asumsi dasar. Nilai dari budaya organisasi merupakan segala sesuatu yang didapatkan atau diberi oleh individu ke organisasi dan sebaliknya. Sedangkan asumsi dasar berkaitan dengan keyakinan bahwa individu diterima didalam organisasi dan berkaitan dengan perilaku yang dapat diterima secara bersama (Turner, 1988; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Motivasi dapat berupa positif maupun negatif. Motivasi positif timbul dikarenakan adanya persamaan nilai dan prinsip yang berhubungan dengan etika dan norma. Motivasi negatif dapat berupa pemaksaan atau mencari keuntungan dalam interaksi. Motivasi dapat dipenuhi melalui filosofi manajemen dan budaya organisasi.

Workplace incivility timbul dari interaksi interpersonal dan situasi yang buruk. *Workplace incivility* dapat dianggap sebagai reaksi terhadap peristiwa atau situasi sosial yang terjadi dan menentukan perilaku selanjutnya yang dapat berulang. Kebutuhan tentang keikutsertaan dalam kelompok dalam interaksi mempengaruhi kepercayaan atau keyakinan implisit bahwa orang lain dapat dipercaya dalam berperilaku dan tidak untuk menyakiti (Turner, 1988).

Perilaku individu dalam interaksi dibatasi oleh nilai dan norma namun, *workplace incivility* melanggar norma dan nilai yang disepakati bersama di tempat kerja sehingga cenderung menghasilkan interaksi interpersonal yang buruk, perasaan dan emosi negatif bahkan tekanan / stres. *Incivility* cenderung berpindah ke target lain yang relatif lebih lemah dan tak berdaya sehingga menimbulkan spiral *incivility*. *Workplace incivility* jika diabaikan dan dibiarkan terus terjadi akan menimbulkan tindakan pemaksaan (*coercive action*), penarikan diri (*withdrawal*) dan sikap apatis. *Workplace incivility* berasal dari faktor sosial yang berkaitan dengan perilaku nyata atau yang dirasakan individu yang diterima dari orang lain di tempat kerja.

Perspektif interaksi sosial menekankan faktor interpersonal dan situasional yang terlibat dalam pertukaran *incivilities* (*exchange incivilities*) dan munculnya tindakan/aksi pemaksaan (*coercive actions*). Perspektif interaksi sosial memandang *incivility* dan tindakan pemaksaan sebagai perilaku negatif dan penting untuk memahami bagaimana perilaku negatif berlanjut atau meningkat melalui proses dan situasi ketika *incivility* berkembang dan dipertukarkan di antara individu. Pertukaran ini bersifat dinamis, yang nantinya, berpotensi meningkat menjadi pertukaran tindakan pemaksaan (*exchange of coercive actions*) saat satu pihak mencapai titik kritis (yaitu, merasakan ancaman identitas) dan niat yang jelas untuk menyakiti mulai muncul (Andersson & Pearson, 1999).

Sebuah penelitian dilakukan untuk membangun dasar pendekatan teoretis interaksi sosial. Asumsinya, individu mendapat manfaat secara psikologis

commut to user

dari menjadi anggota kelompok sosial. Hal ini dapat menegaskan harga diri, keamanan, dan kepercayaan kepada orang lain. Hubungan langsung dengan rekan dan atasan akan menentukan aspek penting dari pengalaman kerja. Hubungan kerja atau interaksi sosial yang buruk tidak hanya secara langsung menimbulkan ketegangan antar pekerja tetapi juga mencerminkan masalah di tempat kerja. Sedangkan, hubungan kerja yang mendukung dan sopan akan menciptakan hasil kerja yang positif (Leiter *et al.*, 2011).

Hasil studi terdahulu menunjukkan bahwa selain faktor eksternal yang berasal dari organisasi, faktor internal individu juga dapat mempengaruhi *workplace incivility*. Hal ini dikarenakan masing-masing individu akan mengidentifikasi *workplace incivility* secara berbeda, sesuai dengan peran dari nilai-nilai pribadi, norma budaya yang dianut, dan tipe kepribadian (Leiter & Hilger, 2018). Selain itu, individu dalam organisasi memiliki perbedaan motif diantaranya untuk memperkuat status, kredibilitas, dan rasa percaya diri yang disebut sebagai motif integrasi interpersonal. Motif berikutnya adalah integratif sosial, individu memiliki dorongan untuk memiliki kontak sosial dengan cara berinteraksi dengan rekan kerja, keluarga, kerabat, dan masyarakat (Alamelu *et al.*, 2017).

Perilaku individu diantaranya narsisme yaitu keinginan untuk menonjolkan diri pada lingkungan sosial juga berperan dalam memicu *workplace incivility*. Individu yang memiliki rasa narsisme tinggi cenderung menampilkan perilaku yang tidak menyenangkan seperti kurangnya rasa hormat atau tidak memperdulikan orang lain. Selain narsisme perilaku

commit to user

individu yang mempengaruhi *incivility* adalah *lack of reciprocity* dan rasa marah yang berlebihan. Kondisi ini berakibat meningkatnya *workplace incivility*, individu dengan *lack of reciprocity* dan rasa marah yang tinggi cenderung berperilaku kasar dan mengabaikan norma yang berlaku (Meier & Semmer, 2013; Chen *et al.*, 2013). Meskipun, faktor eksternal dan internal memiliki pengaruh pada *incivility*, namun organisasi merupakan penentu penting.

Organisasi sebagai faktor eksternal dapat mengurangi dan mencegah individu melakukan *incivility* dengan menyusun kebijakan yang tidak memberikan toleransi pada *incivility*, memberikan dukungan dan perlindungan bagi korban *incivility* dan memberikan sarana untuk mengungkapkan peristiwa *incivility* yang telah terjadi. Selain itu, organisasi dapat menyeleraskan antara nilai, norma dan budaya yang berlaku dengan nilai, norma dan budaya yang dianut individu sejak dini dengan melakukan fungsi kontrol ketika organisasi menerima orang-orang baru untuk masuk ke dalam organisasi (Estes & Wang, 2008; Leiter *et al.*, 2011; Torkelson *et al.*, 2016; Sharma, 2018).

c. Tipe & Instrumen *Workplace Incivility*

Workplace incivility merupakan salah satu bentuk dari *interpersonal mistreatment* (Cortina, Magley, Williams, & Langhout, 2001; Lim & Cortina, 2005; Blau & Andersson, 2005). *Mistreatment* mengacu pada perilaku seperti kekasaran verbal (misalnya, sumpah serapah), tidak hormat (misalnya, interupsi pembicaraan atau penghinaan didepan umum) dan isolasi (misalnya,

commut to user

tidak diikutsertakan dalam aktivitas kerja yang penting). Salah satu fungsi perilaku non verbal adalah untuk menjalankan kontrol sosial dan membangun hirarki dan perilaku ini biasanya akan dilakukan melalui cara yang lebih rahasia, termasuk isyarat non verbal yang halus (Bonaccio *et al.*, 2016).

Perilaku negatif di tempat kerja antara lain *deviant workplace behaviors* yaitu perilaku yang melanggar norma organisasi dan mengancam kesejahteraan organisasi, anggotanya, atau keduanya. Perilaku ini memiliki 2 kategori, pertama penyimpangan interpersonal (*interpersonal deviance*), melibatkan interaksi yang merugikan individu lain baik secara pribadi maupun sosial. Perilaku ini menyebabkan perilaku agresif yang merugikan bagi orang lain, perilaku ini antara lain menunjukkan favoritisme (rasa suka, senang, kasih pada seseorang), bergosip dan menyalahkan rekan kerja, serta persaingan antar rekan kerja yang tidak sehat. Kategori kedua dari *deviant workplace behaviors* adalah penyimpangan organisasi (*organizational deviance*). Perilaku ini adalah perilaku *non interpersonal* yang menyakiti organisasi yaitu penyimpangan dalam produksi. Misalnya menghamburkan sumber daya dan memperlambat pekerjaan dengan sengaja. Tipe lain perilaku ini adalah penyimpangan properti organisasi misalnya sabotase dan pencurian (Robinson & Bennett, 1995).

Incivility tidak hanya terjadi di tempat kerja namun juga berkembang di kehidupan sehari-hari, sebuah studi dilakukan berdasarkan *focus grup* pada penduduk dewasa pada berbagai level sosial di Australia. Topik studi adalah tentang *incivility* di tempat umum (*common place incivility*) atau *incivility* *commut to user*

pada kehidupan sehari-hari. Hasil studi menunjukkan ada 2 tipe *incivility*. Pertama, *physical incivilities* seperti mengemudi dengan ugal-ugalan, melompati antrian, meludah, mengotori tempat umum, merokok, mengemis. Kedua, *verbal incivilities* seperti menggunakan bahasa yang tidak pantas, menggunakan telepon seluler pada saat yang tidak tepat, mengabaikan pembicaraan orang lain (Phillips & Smith, 2003).

Tipe *workplace incivility* dalam berbagai literatur terdahulu telah dipaparkan oleh sejumlah peneliti. *Workplace incivility* dapat dikategorikan berdasarkan status hirarki dari pencetus (*instigator*) *incivility*, posisi atau status dalam hirarki kelembagaan akan mempengaruhi kemauan target untuk berperilaku kasar. Penelitian dengan menggunakan latar belakang perguruan tinggi mengungkapkan jika yang menjadi pelaku *incivility*, berada pada status hirarki yang sama maka dianggap sebagai *lateral incivility*. Namun, jika pelaku berada pada status hirarki yang lebih tinggi, maka akan dianggap sebagai *top-down incivility* (Caza & Cortina, 2007). Menurut Lim, Cortina & Magley (2008), *workplace incivility* terdiri dari perspektif multilevel yaitu individual dan kelompok.

Tipe *incivility* yang lainnya adalah *family incivility*. *Family incivility* didefinisikan sebagai perilaku menyimpang intensitas rendah dengan maksud ambigu yang melanggar norma saling menghormati dalam keluarga dan memiliki pengaruh pada kinerja dari pekerjaan (Lim & Tai, 2014). Kemajuan teknologi informasi menciptakan *cyber incivility* yang didefinisikan sebagai perilaku komunikatif yang ditunjukkan dalam konteks interaksi yang

commit to user

dimediasi oleh komputer dan melanggar norma-norma di tempat kerja untuk saling menghormati (Lim & Teo, 2009).

Incivility tidak hanya berbeda tentang sumbernya yaitu sumber yang berasal dari internal organisasi seperti supervisor, rekan kerja, atau sumber yang berasal dari eksternal organisasi yaitu pelanggan. Namun, *incivility* juga berbeda dalam hal yang mengalami, menyaksikan dan yang melakukan (Schilpzand, De Pater & Erez, 2016).

Intensitas rendah dari *incivility* berkonotasi secara verbal daripada fisik, pasif daripada aktif, dan tidak langsung daripada langsung (Pearson & Porath, 2005). Menurut Pearson, Andersson, & Porath (2000) *workplace incivility* termasuk pengalaman tentang menerima perkataan buruk atau merendahkan, diperlakukan seperti anak kecil, dicaci maki untuk tindakan yang tidak dilakukan, dikucilkan dari sebuah pertemuan di tempat kerja, dan rusaknya kredibilitas yang dimiliki seseorang di depan orang lain. Contoh-contoh tambahan tentang perilaku tidak sopan yang dilakukan pelaku *incivility* (*instigator*) termasuk mengabaikan untuk saling menyapa dan memotong orang saat berbicara.

Konsep perilaku negatif lainnya adalah agresi di tempat kerja (*workplace aggression*) yang mencakup semua bentuk perilaku atau upaya individu baik secara verbal dan non verbal yang mencoba untuk menyakiti orang lain. Salah satu tipe perilaku agresi adalah kekerasan di tempat kerja (*workplace violence*) yang merujuk hanya pada perilaku yang melibatkan kekerasan fisik secara langsung. Tipe lain dari *workplace aggression* adalah *obstructionism*,
commut to user

yaitu perilaku yang menghalangi kemampuan target untuk melakukan pekerjaannya secara efektif yang cenderung merujuk pada *passive aggressive behavior* (Neuman & Baron, 1998; Baron & Neuman, 1998).

Pelecehan seksual dapat dianggap sebagai perilaku negatif di tempat kerja dan memiliki 3 tipe berbeda. Pertama, pelecehan gender (*gender harassment*) mengacu pada berbagai perilaku verbal dan nonverbal yang menunjukkan sikap menghina, bermusuhan, dan merendahkan termasuk julukan seksual, ejekan, dan gerak tubuh, pornografi, penghinaan berbasis gender, tindakan mengancam atau mengintimidasi. Kedua, perhatian seksual yang tidak diinginkan (*unwanted sexual attention*), mencakup berbagai perilaku verbal dan nonverbal yang menyinggung, tidak diinginkan, dan tidak diharapkan. Tipe yang terakhir adalah pemaksaan seksual (*sexual coercion*) yaitu memaksakan hubungan seksual sebagai imbalan atas bantuan yang berhubungan dengan pekerjaan (Fitzgerald, Gelfand & Drasgow, 1995).

Tipikal dari perilaku pelecehan secara umum dapat meliputi kontak fisik, komentar yang tidak menyenangkan, hubungan seksual disertai dengan ancaman atau janji yang terkait dengan pekerjaan, komentar pada penampilan fisik orang lain, dan melotot / menatap bagian tubuh tertentu dari korban pelecehan (Icenogle *et al.*, 2002). Pelecehan gender (*gender harassment*) merupakan indikator penting pelecehan seksual, dan jenis pelecehan yang terkait dengan *incivility*. Pelecehan gender menimbulkan permusuhan (*hostile*) tanpa motif seksual eksplisit yang mirip dengan *incivility*. Pelecehan gender diwujudkan dalam hal perilaku kasar dan tidak sopan tanpa maksud

commit to user

seksual sehingga pelecehan gender dianggap berkorelasi dengan *incivility* (Lim & Cortina, 2005). Sebuah studi tentang pelecehan seksual dan *workplace incivility* memberikan bukti bahwa 54% dari 2000 pekerja mengalami pelecehan seksual. Pelecehan gender dan perhatian yang tidak diinginkan merupakan pelecehan yang paling sering terjadi (Geldart *et al.*, 2018).

Perilaku *bullying* di tempat kerja dapat mencakup ancaman pada status profesional, ancaman pada status pribadi, isolasi, pekerjaan yang melebihi batas, dan ketidakstabilan (Rayner & Hoel, 1997). *Bullying* di tempat kerja terdiri dari tindakan negatif yang berulang dan terus-menerus kepada satu atau lebih individu. Tindakan ini melibatkan ketidakseimbangan kekuatan yang dirasakan dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak bersahabat (Salin, 2003). *Bullying* adalah bentuk penganiayaan interpersonal (*interpersonal mistreatment*) yang dapat meningkat menjadi serangan verbal intens, menyebabkan perhatian dan energi berlebih diluar pekerjaan, dan dapat membuat orang yang ditargetkan berisiko mengalami penurunan kinerja. *Bullying* di tempat kerja adalah bentuk agresi di tempat kerja yang berbeda dengan *incivility*. *Bullying* adalah bentuk perilaku interpersonal yang lebih disengaja dan berulang yang memiliki dampak buruk pada kesehatan atau kesejahteraan orang yang menjadi sasaran (Felblinger, 2008). *Bullying* ditemukan berkorelasi pada meningkatnya *workplace incivility* yang berdampak pada kecemasan dan depresi (Geldart *et al.*, 2018)

Martin & Hine (2005) berpendapat bahwa meskipun *incivility* dapat berbagi beberapa fitur dengan *bullying* dan *harrasement*, namun tidak identik dengan keduanya. Hal ini karena ada sejumlah perilaku menyimpang (*deviant behaviors*) lainnya yang melanggar norma-norma di tempat kerja untuk saling menghormati. Namun, tidak seperti *bullying* atau *harrasement* karena tidak berulang dan sistematis, tidak melibatkan maksud yang agresif, dan tidak melibatkan perbedaan kekuatan (*power*).

Workplace incivility memiliki banyak kesamaan dengan *employee abuse*, *social undermining*, dan konflik interpersonal lainnya yang biasanya mengacu pada pola perilaku dengan niat bermusuhan (*hostile*) yang jelas yang terjadi dari waktu ke waktu. Namun, *workplace incivility* lebih ringan dan sering ambigu jika dihubungkan dengan motif dasarnya. Sehingga, sebagian besar berbeda dengan *employee abuse*, *social undermining*, dan konflik interpersonal yaitu masalah taraf (*degree*) (Penney & Spector, 2005).

Workplace incivility biasanya diarahkan dari seseorang yang berada dalam posisi berkuasa pada rekan kerja yang memiliki kekuatan lebih rendah. Tipe perilaku *workplace incivility* dapat berupa verbal, non verbal, *sexual harassment*, *passive aggressive behaviors*, dan *bullying* (McNamara, 2012; Hoffman & Chunta, 2015; Bar-David, 2018).

Bennett & Robinson, (2000) dalam studinya mengembangkan 2 skala pengukuran *workplace deviance* yaitu skala penyimpangan organisasi (*organizational deviance*). Skala ini terdiri dari 12 item (perilaku menyimpang yang secara langsung membahayakan organisasi) dan skala

commit to user

penyimpangan interpersonal (*interpersonal deviance*) yang terdiri dari 7 item (perilaku menyimpang yang secara langsung merugikan orang lain di dalam organisasi). Blau & Andersson (2005), membedakan skala pengukuran *workplace incivility* dengan skala penyimpangan interpersonal dari Bennett & Robinson (2000). Ada dua item dari 7 item yang dikembangkan yaitu bertindak kasar pada seseorang yang sedang bekerja dan mengolok-olok seseorang di tempat kerja. Kedua item ini konsisten dengan definisi *workplace incivility* dari Andersson & Pearson (1999) sebagai perilaku menyimpang intensitas rendah dengan niat ambigu untuk menyakiti. Reio & Ghosh (2009) menganggap skala Bennett & Robinson (2000) mengukur penyimpangan organisasi namun pada kenyataannya merupakan bentuk *incivility* di mana targetnya adalah kelompok, tim, atau organisasi.

Penelitian Cortina *et al.* (2001) menguji pengaruh antara insiden, target, penghasut/pencetus dari *incivility*, dan mengembangkan skala pengukuran *incivility* yaitu *Workplace Incivility Scale* (WIS) dengan menggunakan sampel 1.180 pegawai sektor publik di Amerika. Skala ini mengukur frekuensi pengalaman perilaku tidak sopan, kasar, atau merendahkan dari atasan atau rekan kerja dalam lima tahun terakhir. Wawancara *focus group* dilakukan dengan karyawan di semua tingkat organisasi untuk mengembangkan *item survey*. Hasil penelitian menunjukkan 71% responden melaporkan pengalaman *workplace incivility* selama 5 tahun terakhir dan sepertiga individu yang paling berkuasa di dalam organisasi tersebut menjadi pencetus *incivility*.

commit to user

Martin & Hine (2005) dalam studinya mengkritik *Workplace Incivility Scale* (WIS) dari Cortina *et al.* (2001) sebagai instrumen pengukuran *workplace incivility*. WIS dianggap sebagai struktur yang terlalu ringkas dan unidimensional, sehingga dipertanyakan untuk dapat menangkap keseluruhan *incivility* yang terjadi di tempat kerja. Sehingga kemudian dikembangkan *Uncivil Workplace Behavior Questionnaire* (UWBQ) yang merupakan ukuran multidimensional sebagai ukuran yang komprehensif. UWBQ terdiri dari 4 faktor utama yaitu *hostility*, *privacy invasion*, *exclusionary behavior*, dan *gossiping*.

Blau & Andersson (2005) mengembangkan ukuran *instigated* (pencetus) *workplace incivility*. Pendekatan yang digunakan adalah dengan membalik perspektif dari mengalami (*experienced*) menjadi pencetus (*instigated*) dalam WIS dari Cortina *et al.* (2001). Penelitian ini mencakup sampel pekerja yang bekerja dalam berbagai organisasi dan profesi ($n = 211$). Variabel dependen untuk penelitian ini adalah *instigated workplace incivility*. Variabel independen meliputi keadilan organisasional (prosedural, distributif dan interaksional), kepuasan kerja, ketidakamanan kerja (*job insecurity*), kelelahan kerja (*work exhaustion*) dan komitmen kerja afektif. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, kepuasan kerja dan kelelahan kerja secara signifikan berkaitan dengan *instigated workplace incivility*.

Schilpzand, De Pater & Erez (2016) dalam studi literturnya mengungkapkan bahwa para peneliti terdahulu kesulitan dalam

commit to user

mengintegrasikan dan menemukan penelitian yang hanya menggunakan WIS. Instrumen ini digunakan secara berbeda dengan menggunakan versi yang dikurangi atau disesuaikan tergantung pada pilihan peneliti. Serta secara keseluruhan, untuk pengukuran *workplace incivility* tidak terdapat konsensus mengenai metode dan pengukuran *workplace incivility*. Para peneliti cenderung menggunakan beragam instrumen dan membuat tubuh penelitian (*the body of research*) tentang *incivility* secara keseluruhan sulit untuk ditafsirkan dan dianalisis.

Periode waktu dalam pengukuran *workplace incivility* yang dilakukan oleh Cortina *et al.* (2001) dalam kurun waktu 5 tahun dianggap terlalu lama dan dianggap sangat mempengaruhi responden dalam menafsirkan pertanyaan yang diajukan. Artinya, periode waktu yang terlalu lama dapat mempengaruhi persepsi responden pada efek yang dialami dan mempengaruhi hasil penelitian. Singkatnya, kondisi tersebut menghambat interpretasi dan integrasi penelitian *workplace incivility* sehingga dibutuhkan periode waktu yang lebih singkat misalnya selama 3 atau 1 bulan terakhir (Blau & Andersson, 2005; Leiter *et al.*, 2011; Sliter *et al.*, 2012; Van Jaarsveld, Walker & Skarlicki, 2010; Schilpzand, De Pater & Erez, 2016). Penelitian *workplace incivility* membutuhkan lebih banyak periode berbeda (*discrete event*) dengan menggunakan skenario atau metodologi eksperimental untuk mengetahui efek langsung dari *incivility*, atau efek jangka pendeknya (Porath & Erez, 2007; 2009).

Penelitian yang fokus pada efek jangka pendek dari *workplace incivility* dianggap sangat penting karena dapat menambah pengetahuan tentang efek kausal tentang *workplace incivility* dan dapat menciptakan teori yang lebih tepat (Mitchell & James, 2001). Meskipun, efek langsung dari *workplace incivility* pada *mood* dan memori kognitif target dan saksi mungkin tidak akan dapat digunakan untuk menilai efek jangka panjang (Porath & Erez, 2007; 2009).

Merujuk dari paparan berbagai penelitian terdahulu tentang bentuk *workplace incivility*, maka dapat disimpulkan *incivility* merupakan bagian dari perilaku penganiayaan (*mistreatment*), menyimpang (*deviant*) dan agresi. Namun, kurang intens atau intensitas rendah yang berkonotasi secara verbal daripada fisik, pasif daripada aktif, dan tidak langsung daripada langsung dan niat yang ambigu untuk menyakiti yang dapat disebabkan oleh kekhilafan atau ketidaksadaran. Selain itu *incivility* memiliki beberapa tipe yaitu verbal, non verbal, pelecehan seksual, perilaku pasif agresif dan intimidasi (*bullying*).

d. Studi tentang *workplace incivility*

Studi *workplace incivility* dimulai awal tahun 2000-an yaitu sejak konsep ini diperkenalkan oleh Andersson & Pearson (1999). Namun, pada perkembangannya, para peneliti berikutnya belum menguji kebenaran *incivility* akan berkembang menjadi perilaku yang disengaja, menggunakan unsur kekerasan serta pembalasan (Schilpzand, De Pater & Erez, 2016). Selain itu, konseptualisasi awal tentang *incivility* mengemukakan bahwa *incivility* terjadi pada hubungan antar rekan kerja dan berpengaruh pada sikap

commut to user

dan kesejahteraan (Cortina *et al.*, 2001). Beberapa penelitian berkembang dengan meneliti korelasi antara *incivility* dengan pihak ketiga diluar organisasi misalnya pelanggan (Schilpzand, De Pater & Erez, 2016).

Penelitian sebelumnya juga menguji pengaruh *workplace incivility* pada *outcome* salah satunya *withdrawal behavior*. Namun, hasilnya masih beragam. *Coworker incivility* ditemukan tidak signifikan pada *withdrawal behavior*, sedangkan *costumer incivility* berpengaruh signifikan (Sliter, Sliter & Jex, 2012). *Withdrawal behavior* pada wanita meningkat akibat adanya *workplace incivility*, sedangkan untuk pria tidak (Loi, Loh & Hine, 2015). Temuan lain juga menunjukkan bahwa *workplace incivility* dapat berpengaruh langsung dan tidak langsung pada *withdrawal behavior* (Schilpzand, Leavitt & Lim, 2016). Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa *workplace incivility* tidak berpengaruh signifikan pada *withdrawal behavior* (Abubakar, 2017).

Penelitian Lim, Cortina & Magley (2008) menguji model teoretis tentang dampak pengalaman *incivility* level individu dan kelompok pada kesehatan fisik dan *turnover intention* dengan mediasi kepuasan kerja dan kesehatan mental. Penelitian dilakukan pada 2 studi berbeda, hasil pada studi 1 menunjukkan pengalaman tentang *incivility* berpengaruh langsung dengan kepuasan pada supervisor dan rekan kerja. Kepuasan pada supervisor berpengaruh pada niat yang lebih besar untuk berhenti dan kesehatan mental yang lebih buruk. *Workplace incivility* juga memiliki pengaruh negatif langsung pada kesehatan mental, dan karyawan dengan masalah kesehatan

commut to user

mental lebih cenderung menderita kesehatan fisik yang buruk. Kesehatan mental diketahui memediasi efek *incivility* pada kesehatan fisik. Selain itu, kepuasan kerja memediasi parsial dampak *incivility* pada kesehatan mental dan *turnover intention*, karena *incivility* juga memiliki pengaruh langsung dengan kedua hasil tersebut. Hasil pada studi 2 adalah efek negatif dari *incivility* kelompok muncul lebih besar daripada dampak *incivility* individu.

Cortina & Magley (2009) melakukan penelitian tentang karakteristik target, *instigator*, dan *incivility* pada respon yang timbul yaitu penilaian tentang perilaku tidak sopan (*appraisal*) dan *coping* serta memahami faktor-faktor yang mendorong respon. Secara ringkas hasil temuan adalah karyawan yang mengalami beragam *incivility* seringkali dari para *instigator* yang memiliki kekuasaan. Mereka merespons *stressor* ini dengan menggunakan beragam strategi penanggulangan (*coping*), yang memerlukan dukungan untuk mencari, melepaskan, meminimalkan dan menghindari konflik. Reaksi ini bergantung pada penilaian situasi target, durasi situasi, posisi dan kekuasaan dalam organisasi yang dimiliki target dan *instigator*.

Penelitian yang menguji pengaruh *personality traits* (*agreeableness*, *neuroticism* dan *extraversion*) pada *workplace incivility* dengan mediasi *provocative victim* dilakukan oleh Milam, Spitzmueller & Penney (2009). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *agreeableness* memainkan peran yang cukup besar dalam menjadi target *incivility* di tempat kerja. Individu yang rendah dalam *agreeableness* mengalami lebih banyak *incivility* daripada individu dengan *agreeableness* tinggi, terlepas dari apakah *agreeableness*

commit to user

diukur dari sudut pandang individu atau rekan kerja. Selain itu, hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa individu yang dinilai rendah dalam *agreeableness* melaporkan lebih banyak *incivility*. Namun, *neuroticism* tidak signifikan sebagai prediktor, sedangkan *extraversion* tidak berpengaruh secara signifikan dengan *incivility*.

Reio & Ghosh (2009) meneliti pengaruh perbedaan demografi, adaptasi tempat kerja, *affect*/emosi karyawan dan *incivility* pada kesehatan fisik dan kepuasan kerja dari perspektif *instigator*. Sampel yang digunakan adalah 402 pekerja dari berbagai industri. Hasil menemukan 54% responden mengaku terlibat dalam *interpersonal incivility* dan 46% *organizational incivility* setidaknya sekali per tahun. Hasil regresi hirarkis menunjukkan bukti bahwa variabel demografis, emosi, dan adaptasi tempat kerja adalah anteseden yang mendorong timbulnya *interpersonal incivility* dan *organizational incivility*.

Penelitian Van Jaarsveld, Walker & Skarlicki (2010) menguji pengaruh *customer incivility* pada *employee incivility* dengan mediasi tuntutan pekerjaan dan kelelahan emosional. Hasil menemukan bahwa *employee incivility* pada pelanggan berpengaruh dengan *customer incivility* terhadap karyawan. Karyawan bertindak dengan cara yang tidak sopan pada pelanggan karena mereka mengalami *incivility* dari karyawan lain. Temuan juga menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* memediasi pengaruh *customer incivility* pada karyawan dan *employee incivility*. Namun, *job demand* tidak memediasi pengaruh *customer incivility* pada *employee incivility*.

Cortina, *et al.* (2011) melakukan penelitian untuk menguji teori *selective incivility* sebagai diskriminasi modern dalam organisasi dengan membahas isu gender, ras dan usia dalam perspektif target *incivility* dan dampaknya pada *turnover intention*. Penelitian ini dilakukan dalam 2 studi. Hasil studi 1 dan 2 menemukan bahwa wanita dan orang kulit berwarna memiliki pengalaman yang jauh lebih banyak dalam mengalami *workplace incivility* daripada laki-laki dan orang kulit putih. Pengalaman tentang *incivility* berpengaruh pada *turnover intention*. Jenis kelamin dan ras saling berinteraksi untuk mempengaruhi risiko perlakuan tidak sopan, yang pada gilirannya mempengaruhi *turnover intention*. Temuan berikutnya adalah efek tidak langsung gender pada *turnover intention*, melalui *incivility*, lebih kuat untuk karyawan dengan ras Afrika Amerika dibandingkan dengan karyawan kulit putih. Wanita dengan ras Afrika Amerika mengalami *incivility* lebih banyak daripada pria Afrika Amerika, wanita kulit putih, atau pria kulit putih. Namun, hasil temuan tidak menemukan bukti adanya *selective incivility* berdasarkan usia. Komposisi gender dalam kelompok kerja memiliki pengaruh yang signifikan dengan *incivility*, ini berarti semakin banyak pria mendominasi kelompok kerja, maka semakin banyak *incivility* yang cenderung dialami karyawan.

Penelitian berikutnya menguji persepsi keadilan prosedural dan interaksional sebagai moderator pengaruh pelanggaran kontrak psikologis (*psychological contract violation*) pada *workplace incivility* (Sayers, *et al.*, 2011). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh positif antara *commit to user*

pelanggaran kontrak psikologis pada *incivility* lebih kuat di antara karyawan yang melaporkan lingkungan kerja yang adil.

Meier & Semmer (2013) melakukan studi untuk menguji anteseden *incivility* yaitu *lack of reciprocity* pada rekan kerja dan supervisor dengan mediasi kemarahan dan pemoderasi *narcissism*. Hasil menunjukkan kemarahan memediasi sebagian pengaruh *lack of reciprocity* pada *incivility*. Lebih lanjut hasil menunjukkan bahwa *narcissism* memoderasi *lack of reciprocity* dengan kemarahan tapi tidak pada kemarahan pada *incivility*.

Penelitian berikutnya dari Lee & Jensen (2014), melakukan penelitian tentang kepemimpinan (*Active constructive leadership & Passive corrective leadership*) pada *workplace incivility* dengan mediasi persepsi keadilan interpersonal. Secara ringkas hasil menemukan bahwa *active constructive leadership* berpengaruh dengan menurunnya insiden *workplace incivility* melalui dampak positif dari persepsi keadilan. Sedangkan, *passive corrective leadership* baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada *workplace incivility*.

Penelitian dari Walsh, *et al.* (2017) mengacu pada pemrosesan informasi sosial dan teori kognitif sosial yaitu persepsi norma untuk menghormati untuk pengaruh perilaku pemimpin positif pada *workplace incivility*. Perilaku tersebut yaitu kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan etis. Pengujian dilakukan secara terpisah dalam dua studi lapangan dengan menggunakan data *multisource* (karyawan dan rekan kerja di studi 1, karyawan dan supervisor dalam studi 2). Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan

commit to user

karismatik (studi 1) dan etis (studi 2) berpengaruh negatif pada *workplace incivility* melalui mediasi persepsi karyawan tentang norma untuk saling menghormati. *Workplace incivility* juga dialami oleh para perawat yang baru lulus. Elemen penyebab utama untuk *workplace incivility* adalah status sebagai pekerja temporer. Upaya untuk mengurangi *workplace incivility* adalah dengan melakukan rotasi pekerjaan (Mammen, Hills & Lam 2018).

Sebuah studi dilakukan untuk menguji pengaruh keterampilan politik, *incivility* supervisor dan rekan kerja, *emotional exhaustion*, pada *Organizational Citizenship Behaviors directed towards Individuals* (OCB-I). Data dikumpulkan dari 375 karyawan di 22 hotel bintang empat dan lima di Seoul, Korea Selatan. Hasil menunjukkan bahwa keterampilan politik merupakan penyebab dari *incivility* supervisor dan rekan kerja. *Incivility* supervisor dan rekan kerja mengikis OCB-I karyawan dan memperparah *emotional exhaustion* karyawan (Karatepe, Kim & Lee, 2019).

2. Konteks Organisasi

Konteks organisasi mengacu pada kekuatan posisi dalam organisasi dan faktor demografis seperti perbedaan status gender, jumlah mayoritas dan minoritas dari gender dan etnis, usia dan status pernikahan dianggap memiliki pengaruh langsung pada *incivility*. Namun, hasil menunjukkan bahwa gender, etnis, status pernikahan, dan usia tidak secara signifikan meningkatkan *incivility*. *Incivility* dalam konteks organisasi menganggap karyawan dengan kekuatan sosial yang rendah lebih rentan terhadap perlakuan yang kasar. Individu yang memiliki posisi yang kuat dalam organisasi memiliki

commit to user

kekuasaan untuk menggunakan sumber daya sosial maupun organisasi dan biasanya cenderung memanfaatkan kekuasaan tersebut (Cortina *et al.*, 2001).

Konteks organisasi memainkan peran penting dalam mengaktifkan atau menghambat perilaku yang tidak sopan (Cortina, 2008). *Workplace incivility* dipandang berasal dari pengaruh konteks organisasi dan status sosial yang terkadang keduanya dapat saling terkait, konteks organisasi dalam hal ini dapat berupa faktor *job insecurity*, *organizational chaos*, kepemimpinan serta ukuran organisasi (Roscigno, Hodson & Lopez, 2009).

Penelitian dari Holm, Torkelson & Bäckström (2015) mengungkapkan bahwa konteks organisasi yang terdiri dari dukungan sosial dari rekan kerja dan *supervisor*, kontrol pekerjaan, dan *job demands* dapat mempengaruhi terjadinya *workplace incivility* di antara karyawan. *Workplace incivility* harus benar-benar diperhatikan baik pada level individu maupun organisasi.

Penelitian berikutnya dari Torkelson *et al.* (2016) mengidentifikasi konteks organisasi yang terdiri dari perubahan organisasi, *job insecurity*, dukungan sosial yang rendah dari rekan kerja dan atasan, tuntutan pekerjaan dan rendahnya kontrol pekerjaan. Hasil menunjukkan bahawa konteks organisasi tersebut dapat berpengaruh pada *workplace incivility*.

Menurut Sguera *et al.* (2016) peran organisasi bagi *workplace incivility* diantaranya adalah dapat memberikan sebuah kebijakan yang berlaku bagi seluruh anggota organisasi. Kebijakan tersebut adalah kebijakan yang tidak memberikan toleransi (*zero tolerance*) sebagai upaya mencegah, pemberian sanksi, dan mengisolasi perilaku yang melanggar norma, martabat dan *commit to user*

kesopanan antar pribadi atau dengan memulihkan iklim kerja. Namun, beberapa perilaku *incivility* seperti mengabaikan rekan kerja cenderung sulit dikenali tetapi dianggap sebagai perilaku yang tidak dapat diterima yang terjadi di tempat kerja, sehingga membuat penegakan kebijakan organisasi tentang *workplace incivility* sulit dilakukan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *incivility* terbagi menjadi tiga yaitu, faktor makro yang beroperasi pada tingkat sosial atau industri, misalnya norma-norma dan praktik interpersonal dari profesi. Faktor tingkat meso adalah unsur-unsur yang beroperasi di tingkat organisasi atau kelompok, seperti konteks organisasi. Faktor-faktor mikro beroperasi pada tingkat individu, misalnya demografi, pengalaman masa lalu dan karakteristik psikologis yang mempengaruhi individu, seperti respon pada *incivility* (Miner *et al.*, 2017). Konteks organisasi memiliki 7 komponen yaitu: (1) budaya/iklim; (2) sasaran/tujuan; (3) orang/komposisi; (4) proses; (5) keadaan/kondisi; (6) struktur; dan (7) waktu (Sharma, 2018).

Menurut Estes & Wang (2008) dalam artikel konseptualnya konteks organisasi yang dianggap berperan pada *workplace incivility* adalah filosofi manajemen dan budaya organisasi, berikut pemaparan tentang kedua konteks organisasi tersebut:

a. Filosofi Manajemen

Filosofi manajemen mengacu pada konsep khusus/khas tentang keyakinan (*beliefs*) dan prinsip organisasi, yang mengarahkan manajemen organisasi dalam mengejar sebuah misi (Analoui & Karami, 2002).

commit to user

Wujud dari filosofi manajerial ada ditangan manajer, manajer memiliki banyak tanggung jawab, termasuk melindungi kesejahteraan karyawan, melindungi organisasi dihadapan publik ketika dengan siapa mereka berinteraksi dan menjunjung tinggi reputasi organisasi secara umum. Ketika menerapkan filosofi ke tempat kerja, tidak cukup hanya menjadikan tanggung jawab manajemen sebagai alasan untuk memperkenalkan larangan untuk berperilaku tidak sopan. Namun mampu menguasai dan mengetahui kapan harus bertoleransi terhadap norma-norma interaksi, tidak hanya sekedar menetapkan standar perilaku (Baruch & Jenkis, 2007).

Filosofi manajemen merupakan gambaran yang jelas tentang tujuan dan norma yang dimiliki organisasi. Penerapan filosofi manajemen dalam aktivitas organisasi dapat memfasilitasi transformasi komitmen menjadi upaya produktif bagi kemajuan organisasi. Selain itu, berperan dalam memberikan arah perilaku untuk individu, menetapkan batasan perilaku, dan meningkatkan motivasi individu (Wang, 2011).

Penelitian dengan menggunakan sampel dari 152 perusahaan listrik di lakukan di Jepang tentang filosofi manajemen. Hasil menunjukkan bahwa penekanan etika, keberlanjutan, keyakinan, harmoni, kejujuran, kontribusi pada masyarakat, dan perlindungan lingkungan adalah salah satu yang paling sering dianut dalam orientasi nilai perusahaan yang tergabung dalam filosofi manajemen (Wang, 2009). Filosofi manajemen menurut Wang (2011) terdiri dari 2 dimensi yaitu:

commit to user

1. Identifikasi dengan filosofi manajemen (*Identification with management philosophy*) mengacu pada penerimaan dan keterikatan emosional (*emotional attachment*) pada filosofi manajemen ketika seseorang membangun hubungan emosional dan kognitif antara filosofi manajemen dan konsep diri individu. Ringkasnya, identifikasi dengan filosofi manajemen mengacu pada penerimaan emosional dan kemauan kognitif untuk menggabungkan filosofi manajemen ke dalam konsep diri seseorang.
2. *Sensemaking* dari filosofi manajemen (*Sensemaking of management philosophy*), didefinisikan sebagai proses ketika individu mengembangkan peta kognitif tentang filosofi manajemen, terdiri dari serangkaian gagasan dengan kemungkinan penjelasan yang melibatkan konsep, prinsip, dan sikap sentral, khas, dan abadi, yang memberikan arah bagi manajemen. Ringkasnya, *sensemaking* filosofi manajemen merupakan indikasi aktivitas kognitif seseorang dalam menafsirkan filosofi manajemen, dan kemampuan untuk menjelaskan filosofi manajemen dengan kata-kata sendiri.

Estes & Wang (2008) menganggap bahwa *workplace incivility* cenderung diawali dari bagian puncak organisasi dan terus bergerak ke bagian lain di bawahnya, hal ini biasanya berkaitan dengan penggunaan dan perwujudan kekuasaan dalam organisasi. Kekuasaan cenderung merusak norma *interpersonal* di dalam banyak organisasi, salah satunya dikarenakan adanya perbedaan status jabatan atau kedudukan, yang bila

commut to user

dibiarkan, memungkinkan individu yang lebih kuat dan berkuasa untuk merendahkan individu lain yang lebih lemah dan minim *power*. *Incivility* bagi sebagian besar manajer dapat dianggap sebagai alat untuk memastikan ketaatan dan kepatuhan bawahannya melalui kekuasaan yang dimilikinya namun dengan maksud tidak untuk menyakiti misalnya, dengan memberikan komentar yang sedikit kasar kepada bawahannya ketika bawahannya tidak melakukan pekerjaan dengan baik. Namun, jika manajer tersebut membuat komentar yang kasar dan memalukan dengan maksud untuk menyakiti, maka perilaku manajer tersebut dapat dianggap sebagai penyalahgunaan kekuasaan. *Supervisor* dan manajer yang berada dalam tataran manajerial selain memiliki kekuasaan juga memainkan peran besar dalam menciptakan perilaku pimpinan yang akan dianut dalam organisasi dan penerapan filosofi manajemen. Namun, para pimpinan ini memiliki kemungkinan untuk memicu perilaku tidak sopan dengan tidak sadar mendorong atau menoleransi perilaku tersebut sehingga mengabaikan prinsip dan konsep etika yang seharusnya berlaku di dalam organisasi (Estes & Wang, 2008).

b. Budaya Organisasi

Ouchi & Wilkins (1985) dalam kajiannya menyajikan perdebatan tentang budaya organisasi sebagai variabel dependen atau independen. Budaya organisasi sebagai variabel dependen, menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah hasil alamiah yang berasal dari waktu dan tempat tertentu dan tidak dapat dimanipulasi, dan menegaskan bahwa karakteristik

commit to user

khusus dari budaya organisasi dapat diubah secara sistematis oleh ketentuan dari manajemen. Budaya organisasi sebagai variabel independen cenderung mengabaikan kemungkinan ini dan sebaliknya berusaha untuk menjelaskan variasi bentuk melalui fitur halus dan implisit dari organisasi yang mempengaruhi pemikiran, perasaan, dan perilaku individu.

Budaya organisasi sering digambarkan dalam pengertian makna bersama, pola keyakinan, simbol, ritual, dan mitos yang berkembang seiring berjalannya waktu dan berfungsi sebagai perekat yang membentuk organisasi, budaya juga menekankan harapan organisasi untuk perilaku yang disetujui bersama (Glaser, Zamanou & Hacker, 1987). Budaya adalah fenomena dinamis yang mengelilingi individu maupun organisasi setiap saat, terus-menerus diberlakukan dan diciptakan oleh interaksi dengan orang lain dan dibentuk oleh perilaku kepemimpinan, seperangkat struktur, rutinitas, aturan, dan norma yang membimbing dan membatasi perilaku (Schein, 2004).

Fortado & Fadil (2012) menggunakan pendekatan hubungan manusia untuk mendefinisikan dan meneliti budaya organisasi dalam pandangan modern, dan satu hal yang telah menjadi jelas menurut pendekatan ini bahwa makna budaya, dari waktu ke waktu, telah berubah. Budaya telah menjadi perwujudan fenomena, dan lebih merupakan aset yang dapat dimanipulasi, diasumsikan bahwa budaya dapat dibentuk dengan cepat dan mudah tergantung pada kebutuhan organisasi.

Budaya organisasi dapat mencegah dan menyebabkan *incivility*, sehingga untuk memahami bagaimana dan mengapa *incivility* terjadi dan terus ada di tempat kerja, penting untuk fokus tentang nilai-nilai yang dimiliki organisasi sebagai perilaku dan norma yang dapat diterima bersama. Budaya organisasi menyediakan *setting* dan fondasi untuk membangun lingkungan kerja yang berfungsi untuk mempromosikan atau mencegah perilaku tertentu yang mencakup norma kelompok dan norma berbasis individu yang memiliki struktur komunikasi, respon interpersonal dan transfer informasi. *Incivility* melibatkan norma perilaku interpersonal sehingga perlu pemahaman yang lebih mendalam tentang dampak atau budaya untuk norma tersebut di tempat kerja (Diamond, 1991).

Pimpinan dalam organisasi berkewajiban memberi tahu orang-orang yang terlibat dalam perilaku tidak sopan dan tidak pantas tentang harapan dan nilai moral organisasi yang sebenarnya tentang interaksi sosial di tempat kerja (Pearson & Porath, 2005). Menurut Hartman (1996) manajer dapat mempengaruhi perilaku karyawan tidak hanya melalui peraturan tapi juga melalui norma, karena sebenarnya orang cenderung tidak sadar berada di bawah pengaruh. Salah satu cara utama untuk membangkitkan perilaku apa pun baik perilaku positif maupun negatif dalam organisasi adalah melalui budaya organisasi, budaya organisasi merupakan bagian utama untuk berbagi kepercayaan, nilai, harapan, dan norma perilaku bersama dari suatu organisasi.

Manajer memiliki fungsi utama sebagai manajer moral untuk menciptakan sebuah organisasi yang menghormati otonomi individu dan mendorong perilaku moral, kemudian menciptakan budaya moral dengan dukungan norma budaya. Norma budaya berkaitan dengan pemahaman implisit tertentu tentang bagaimana segala sesuatu dilakukan dengan benar di dalam organisasi (Estes & Wang, 2008).

Globalisasi berdampak pada semakin terbukanya kesempatan yang lebih sering untuk berinteraksi bagi para manajer dengan manajer lainnya yang memiliki latar belakang budaya berbeda. Pemahaman tentang dampak orientasi budaya yang berbeda dan dianggap sebagai faktor kontekstual yang berpengaruh pada *workplace incivility* akan membantu dalam menghindari kesalahpahaman tentang penyebab eskalasi konflik dalam bisnis atau organisasi terutama bagi yang berskala internasional (Liu *et al.*, 2009).

Menurut Vickers (2006), perubahan budaya di tempat kerja telah menghasilkan budaya yang menyebabkan *impuls* negatif karena adanya pengekanan perilaku yang berlebihan, ketenaran di luar prestasi yang dihasilkan, pelanggaran peraturan, dan akhirnya menyebabkan *incivility*. Iklim organisasi melibatkan persepsi karyawan tentang seperti apa organisasi dalam hal praktik, dan prosedur yang dihargai, didukung dan diharapkan dalam sebuah organisasi (Schneider, 1975). Iklim informal di tempat kerja, secara tidak sengaja menyebabkan karyawan lebih cenderung terlibat dalam perilaku yang tidak sopan, tanpa formalitas, lebih sulit bagi

commit to user

beberapa karyawan untuk membedakan perilaku yang dapat diterima dari perilaku yang tidak dapat diterima (Andersson & Pearson, 1999; Pearson, Andersson & Porath, 2000).

Budaya organisasi dapat diukur dengan pendekatan kuantitatif, menurut penelitian dari Glaser, Zamanou & Hacker (1987) yang mengembangkan *Organizational Culture Survey* (OCS) budaya organisasi terdiri dari 6 komponen yaitu tim kerja & konflik, iklim & moral, arus informasi, keterlibatan, pengawasan/supervisi dan rapat (*meetings*). Sebuah studi tentang perilaku tidak sopan dalam rapat dilakukan pada 515 karyawan dari berbagai jenis organisasi. Temuan menunjukkan bahwa persepsi peserta tentang perilaku tidak sopan dalam rapat terkait dengan tingkat kepuasan sebagai peserta dan efektivitas rapat. Secara khusus, dipengaruhi oleh peserta yang tidak berpartisipasi aktif dan yang menunjukkan perilaku interpersonal yang tidak pantas. Temuan lainnya menunjukkan bahwa variabel situasional (tujuan dan norma rapat) dan perbedaan kepribadian individu sebagai prediktor potensial perilaku tidak sopan dalam rapat (Odermatt *et al.*, 2018).

Budaya organisasi juga dapat diukur melalui 2 dimensi yaitu nilai (*value*) dan penilaian tujuan kerja terdiri dari karakteristik pekerjaan ideal dan praktik, yang menilai persepsi praktik dalam situasi kerja seseorang, pengukuran ini dikembangkan berdasarkan sosiologi organisasi (Hofstede *et al.*, 1990).

Denison & Mishra (1995) mengukur budaya organisasi dalam 4 dimensi yaitu, keterlibatan, konsistensi, adaptasi dan misi. Keterlibatan dan adaptasi merupakan indikator fleksibilitas, keterbukaan, dan kekuatan respon, serta merupakan prediktor kuat bagi pertumbuhan organisasi. Konsistensi dan misi merupakan indikator integrasi, arah, dan visi, yang merupakan prediktor profitabilitas. Masing-masing dari empat dimensi tersebut juga merupakan prediktor signifikan pada kriteria efektivitas seperti kualitas, kepuasan kerja, dan kinerja keseluruhan dari organisasi.

Pengukuran budaya organisasi dengan metode kuantitatif yang menghasilkan dua dimensi budaya organisasi yaitu dimensi budaya partisipatif (*participatory*) dan otoriter (*authoritarian*) yang terkait dengan gaya manajemen, nilai liberal versus konservatif, kerjasama versus dominasi dan jenis sistem (terbuka versus tertutup) terhadap lingkungan (Sriramesh, Grunig & Dozier, 1996).

Kesimpulan tentang konteks organisasi adalah bahwa konteks organisasi berpengaruh dan terlibat pada terjadinya *workplace incivility*, penelitian ini menggunakan konteks organisasi yang terdiri dari filosofi manajemen dan budaya organisasi, pengukuran faktor-faktor tersebut dapat dilakukan berdasarkan studi dari studi Wang (2011) tentang filosofi manajemen dan studi dari Glaser, Zamanou & Hacker (1987) tentang budaya organisasi dengan menggunakan *Organizational Culture Survey* (OCS).

3. Kepercayaan Interpersonal

Kepercayaan adalah ketika seseorang mengatakan mempercayai orang lain atau menganggap seseorang dapat dipercaya. Kepercayaan menyiratkan maksud bahwa kemungkinan orang lain tersebut akan melakukan tindakan yang menguntungkan atau setidaknya tidak merugikan sehingga dapat dipertimbangkan untuk terlibat dalam beberapa bentuk kerjasama (Gambetta, 1988). Definisi kepercayaan menurut Mayer, Davis & Schoorman (1995) adalah kemauan pihak yang menciptakan kepercayaan (*trustor*) untuk mengambil resiko terhadap tindakan pihak lain yang ditunjuk untuk diberikan kepercayaan (*trustee*). Hal ini berdasarkan harapan bahwa pihak lain tersebut akan melakukan tindakan tertentu yang penting bagi *trustor*, terlepas dari kemampuan untuk memantau atau mengendalikan pihak lain (*trustee*) tersebut. Definisi kepercayaan ini berlaku untuk hubungan dengan pihak lain yang dapat diidentifikasi atau dianggap bertindak dan bereaksi dengan kemauan *trustor*. Kepercayaan biasanya didasarkan pada harapan individu tentang orang lain di masa depan, dasar kepercayaan terdiri dari 2 dimensi berbeda, yaitu dimensi kompetensi dan niat baik. Sehingga, kepercayaan telah didefinisikan sebagai harapan seseorang terhadap kompetensi dan niat baik pihak lain (Blomqvist, 1997). Kepercayaan didefinisikan sebagai harapan akan hasil positif yang dapat diterima seseorang berdasarkan tindakan yang diharapkan dari pihak lain dalam interaksi yang ditandai oleh ketidakpastian (Bhattacharya, Devinney & Pillutla, 1998).

Kepercayaan interpersonal di tempat kerja, pada intinya mengacu pada sejauh mana seseorang bersedia untuk menganggap niat baik dan percaya pada kata-kata serta tindakan orang lain. Kesediaan ini, pada gilirannya akan mempengaruhi cara seseorang berperilaku pada orang lain. Lebih lanjut kepercayaan dapat di tempatkan di dua dimensi yang berbeda: (i) kepercayaan pada niat orang lain, dan (ii) kepercayaan pada kemampuan orang lain, masing-masing dimensi ini dapat merujuk pada rekan kerja atau atasan (Cook & Wall, 1980).

Rotter (1980) menganggap kepercayaan interpersonal sebagai variabel yang berhubungan dengan kepribadian individu dan mendefinisikan kepercayaan interpersonal sebagai harapan secara umum yang dimiliki oleh individu bahwa setiap perkataan, janji, atau pernyataan lisan maupun tertulis dari individu lain yang dapat diandalkan.

Rempel, Holmes & Zanna (1985) mengemukakan konsep kepercayaan interpersonal berdasarkan kedekatan hubungan (*close relationship*) dan didefinisikan sebagai rasa percaya diri dan keamanan dalam merespon kepedulian yang diberikan orang lain dan adanya kekuatan hubungan dengan orang lain, pendekatan ini menunjukkan model kepercayaan dengan tiga komponen yaitu prediktabilitas (*predictability*), ketergantungan (*dependability*) dan keyakinan (*faith*). Prediktabilitas merupakan kepercayaan yang terkait dengan perkiraan perilaku orang lain di masa depan, ketergantungan berkaitan dengan kepercayaan yang di tempatkan pada seseorang, namun bukan pada tindakan spesifik mereka dan keyakinan

commit to user

mencerminkan keamanan emosional dari individu, bahwa orang yang dipercaya akan bersikap responsif dan peduli.

Menurut McAllister (1995), kepercayaan interpersonal dibagi menjadi 2 dimensi yaitu kepercayaan yang didasarkan pada kognisi (*cognition based trust*) individu memilih siapa yang akan dipercayai dan dihormati dalam kondisi tertentu, dan pilihan tersebut berdasarkan pada bukti untuk layak tidaknya kepercayaan diberikan. Dimensi berikutnya adalah kepercayaan didasarkan afektif (*affect based trust*), individu membuat ikatan emosional dalam kepercayaan, dengan mengungkapkan kepedulian dan perhatian untuk kesejahteraan orang lain, percaya pada hakikat intrinsik dari hubungan interpersonal, singkatnya ikatan emosional yang menghubungkan antar individu dapat menjadi dasar kepercayaan.

Kepercayaan interpersonal memiliki tiga faktor yaitu integritas, kemampuan, dan *benevolence* (Mayer *et al.*, 1995; Mayer & Davis, 1999). Integritas mengacu pada persepsi bahwa target akan mematuhi nilai moral yang baik, seperti bersikap jujur, adil, dan dapat diandalkan untuk bertindak konsisten dengan nilai-nilai tersebut. Kemampuan mengacu pada persepsi bahwa target dapat dipercaya tentang memiliki keahlian atau kemampuan tertentu yang relevan dengan kinerja. *Benevolence* mengacu pada persepsi bahwa target tersebut memperhatikan kesejahteraan pemberi kepercayaan.

Kepercayaan interpersonal mengacu pada kepercayaan bahwa orang lain yang diberi kepercayaan akan merespons dengan perasaan positif. Ada dua konseptualisasi yang berbeda tentang kepercayaan interpersonal yaitu harapan *commit to user*

pada orang lain pada umumnya dan hubungan dengan orang tertentu (Sacchi, 2004).

Barling (1996), dalam studinya menghubungkan antara *interpersonal mistreatment* di tempat kerja dengan respon afektif dan seseorang yang mengalami agresi di tempat kerja menyebabkan konsekuensi emosional (misalnya, ketakutan dan ketidakpercayaan). Ketika *incivility* terjadi secara rutin, dan tidak adanya tindakan atau tanggapan dari organisasi tentang perilaku ini maka karyawan mungkin merasa bahwa harapannya tentang interaksi interpersonal yang terjalin dengan baik, serta anggapan tentang tanggung jawab organisasi dalam mempertahankan dan memwujudkan harapan tersebut, akan hilang. Akibatnya, ada peningkatan dampak negatif dan munculnya ketidakpercayaan (Pearson, Andersson & Wegner, 2001). Fox & Stallworth (2005) mengemukakan bahwa pengalaman *bullying* cenderung mempengaruhi kepercayaan karyawan pada sistem manajemen resolusi dan konflik organisasi.

Membangun kepercayaan di dalam organisasi merupakan hal penting. Ketidakpercayaan dan rasa saling tidak menghormati antara satu sama lain didalam organisasi semakin lama akan semakin meningkat dan dapat memicu *incivility* serta menyebabkan peristiwa buruk lainnya di tempat kerja (Vickers, 2006). Perilaku yang tidak sopan yang terjadi atau dilakukan kelompok kerja seseorang dapat mengikis kepercayaan karyawan pada organisasi. Perasaan tentang berkurangnya kepercayaan semacam itu pada gilirannya, menyebabkan seseorang memiliki perasaan kurang puas dengan

commit to user

pekerjaannya, lebih banyak berpikir untuk meninggalkan organisasi, dan *burnout* (Rubino & Reed, 2010).

Kesimpulan dari paparan tentang kepercayaan interpersonal adalah bahwa perilaku tidak sopan yang dilakukan oleh rekan kerja maupun kelompok kerja mempengaruhi kepercayaan interpersonal. Akibatnya, lama kelamaan dapat mengikis kepercayaan pada rekan kerja maupun organisasi yang berdampak pada hasil (*outcome*) seperti kerja perasaan tidak puas dan niat untuk meninggalkan organisasi.

4. *Withdrawal Behavior*

Withdrawal behavior dalam literatur ditunjukkan sebagai keterlambatan, ketidakhadiran dan *turnover* (Adler, 1981; Mowday, Koberg & McArthur, 1984; Farrell & Petersen, 1984; Rosse, 1988; Blau, 1994, Sagie & Birati, 2002; Berry, Lelchhook & Clark, 2012). *Withdrawal behavior* dalam konteks penelitian organisasi, didefinisikan sebagai tindakan atau tingkah laku yang secara formal dimaksudkan untuk menempatkan jarak fisik atau psikologis antara karyawan dan lingkungan kerja mereka (Rosse & Hulin, 1985; Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985). *Withdrawal behavior* adalah perilaku yang bertujuan untuk berusaha menghindari pekerjaan atau mengurangi minat dalam pekerjaan atau organisasi (Krackhardt & Porter, 1986).

Menurut Hanisch & Hulin (1990;1991) *withdrawal behavior* didefinisikan sebagai perilaku yang terdiri dari berbagai sikap, atau niat yang mencerminkan sikap kerja negatif dan target atau tujuan dari sikap kerja negatif tersebut. *Withdrawal behavior* terbagi dalam 2 komponen yaitu *job*
commut to user

withdrawal yang mencakup sekelompok perilaku yang dimaksudkan untuk melepaskan pekerjaan dengan sepenuhnya dari organisasi. Contohnya yaitu memutuskan untuk berhenti dari pekerjaan atau untuk pensiun dini. *Work withdrawal* sebagai komponen yang lain, terdiri dari perilaku yang dimaksudkan untuk memberikan pelarian sementara dari pekerjaan. Contohnya seperti terlambat datang atau meninggalkan pekerjaan lebih awal, atau tidak hadir atau untuk meminimalkan waktu yang dihabiskan untuk tugas seperti dengan melakukan kegiatan yang tidak berguna saat bekerja, atau terlibat dalam penyalahgunaan minuman keras dan obat-obatan.

Dimensi berbeda dari *withdrawal behavior* dikemukakan oleh Lehman & Simpson (1992). Pertama yaitu dimensi psikologis (*psychological withdrawal behaviors*). Menggambarkan seperangkat perilaku individu yang secara mental (daripada secara fisik) melepaskan diri dari lingkungan kerja, perilaku tersebut diantaranya berpikir untuk tidak hadir kerja, bicara hal-hal di luar pekerjaan di tempat kerja dan melamun. Kedua, dimensi fisik (*physical withdrawal behaviors*). Terdiri dari tindakan yang memberikan pelarian fisik dari lingkungan kerja. Perilaku fisik ini antara lain seperti tertidur ketika bekerja, berlama-lama ketika waktu istirahat dan mengambil persediaan atau peralatan kantor tanpa izin.

Withdrawal behavior karyawan dapat digambarkan sebagai cara di mana seorang karyawan merespon situasi kerja yang tidak memuaskan. Respon ini tidak memberi kontribusi positif pada kinerja dan perilaku kerja ekstra (*extra-*

job-role behaviors) yang sangat penting bagi efektivitas organisasi (Kanungo & Mendonca, 2002).

Incivility yang dilakukan oleh rekan kerja pada level individu, memberikan dampak negatif seperti pengabaian dan menarik diri. Namun, jika perasaan buruk tidak terselesaikan atau terasa terus menerus maka dampaknya bahkan mengakibatkan penarikan diri secara permanen, yaitu dengan mengganti pekerjaan atau meninggalkan organisasi (Pearson, Andersson, & Wegner, 2001).

Menurut Pearson, Andersson & Wagner (2001) dampak dari *incivility* seharusnya lebih bersifat afektif atau sikap (*attitudinal*), yang melibatkan perasaan negatif tentang tempat kerja dimana *incivility* terjadi (misalnya, perasaan tidak senang dengan pekerjaan atau kolega). Hasil penelitian Sliter, Sliter & Jex (2012) menunjukkan perbedaan dari indikator *withdrawal* yaitu ketidakhadiran & keterlambatan, yang dianggap sebagai perwujudan perilaku *withdrawal* yang kurang serius sehingga perlu pengujian ulang dari kedua indikator tersebut.

Berdasarkan paparan sebelumnya maka disimpulkan *incivility* di tempat kerja berdampak negatif pada individu yang dapat memunculkan *withdrawal behavior* yang terjadi baik secara psikologis maupun fisik. Maka studi yang tepat untuk digunakan dalam penelitian ini adalah *psychological withdrawal* dan *physical withdrawal* (Lehman & Simpson, 1992).

B. Pengembangan Hipotesis

1. Konteks Organisasi dan *Workplace Incivility*

Penelitian tentang pengaruh dari konteks organisasi dan *workplace incivility* perlu dilakukan karena dianggap mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Keduanya, menghubungkan antara faktor kontekstual sebagai konsep tingkat makro/sosial sebagai anteseden dan faktor individual sebagai konsep tingkat mikro (Liu *et al.*, 2009). Penelitian anteseden *incivility* perlu dilakukan untuk mengetahui lebih lanjut tentang faktor penyebab *incivility* serta menyusun upaya mengurangnya (Schilpzand, De Pater & Erez, 2016).

Reio & Ghosh (2009) menggunakan variabel adaptasi tempat kerja dan emosi sebagai anteseden dari *interpersonal incivility* dan *organizational incivility*. Hasilnya menunjukkan bukti bahwa variabel adaptasi tempat kerja dan emosi adalah anteseden untuk mendorong timbulnya *interpersonal incivility* dan *organizational incivility*.

Konteks organisasi yang terdiri dari efektivitas intervensi tingkat organisasi dan unit organisasi diuji dengan tujuan untuk memperbaiki hubungan sosial dan kesopanan (*civility*) sebagai alat untuk meningkatkan hasil kerja karyawan dan organisasi. Hasil studi menunjukkan bahwa intervensi di tingkat organisasi dan unit dengan CREW (*Civility, Respect, and Engagement at Work*) dapat meningkatkan kesopanan (*civility*) supervisor maupun rekan kerja dan mengakibatkan penurunan *incivility*. Sekaligus menunjukkan bahwa CREW tidak hanya mendorong perilaku sosial positif

tetapi juga tindakan yang tidak disarankan seperti misalnya kekerasan (Leiter *et al.*, 2011).

Survei yang dilakukan pada karyawan dan pasien pada 142 rumah sakit di Inggris menunjukkan bahwa keragaman etnis di dalam organisasi berpengaruh dengan berkurangnya kesopanan pada pasien. Temuan ini menggarisbawahi efek dari konteks organisasi dan menyiratkan bahwa bias antar kelompok mengakibatkan *incivility* pada anggota kelompok lainnya dan jika diabaikan akan menghambat kinerja organisasi (King *et al.*, 2011).

Pengaruh konteks organisasi yaitu gaya manajemen konflik pada *workplace incivility*, diteliti menggunakan sampel 289 karyawan dari 3 perusahaan berbeda menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik merupakan prediktor dari *workplace incivility*. Gaya manajemen konflik integrasi dan dominasi secara signifikan memprediksi *incivility* namun, gaya manajemen konflik akomodatif, penghindaran (*avoiding*) dan kompromi tidak mencapai signifikansi statistik (Trudel & Reio, 2011).

Sebuah penelitian dengan menggunakan sampel 512 karyawan dilakukan pada sektor pendidikan di Swedia. Data dikumpulkan melalui kuesioner *online*. Secara keseluruhan, hasil analisis pemodelan persamaan struktural menunjukkan bahwa variabel konteks organisasi berpengaruh pada perilaku *incivility*. Secara spesifik, pengaruh langsung ditemukan antara perubahan organisasi, *job insecurity*, dukungan sosial yang rendah dari rekan kerja dan tuntutan pekerjaan yang tinggi sebagai variabel konteks organisasi pada *workplace incivility* (Torkelson *et al.*, 2016).

commut to user

Hasil penelitian selama ini seringkali menggambarkan kekuasaan sebagai sesuatu yang gelap dalam konteks organisasi, yang biasanya dihubungkan dengan kepentingan pribadi, serta perilaku antisosial. Namun, sebuah penelitian dengan desain eksperimental menggambarkan bahwa pihak yang berkuasa lebih mungkin untuk ikut campur tangan ketika menyaksikan *workplace incivility*. Temuan memberikan bukti yang menunjukkan bahwa kekuasaan dapat membentuk respon yang kuat untuk langsung menghadapi pelaku *incivility* dan kecil kemungkinannya untuk menghindari pelaku serta menawarkan dukungan sosial kepada target. Motivasi perilaku ini timbul karena dipicu perasaan tanggung jawab karena status dalam hirarki organisasi (Hershcovis *et al.*, 2017).

Pengaruh konteks organisasi yaitu filosofi manajemen dan budaya organisasi pada *workplace incivility* dalam literatur terdahulu belum pernah dibuktikan secara empiris. Namun, ada beberapa studi yang relevan terkait budaya. Studi tersebut antara lain tentang orientasi budaya, nilai budaya kolektivisme, budaya kehormatan (*honor culture*) ditemukan berpengaruh dalam mengurangi *workplace incivility* (Liu *et al.*, 2009; Welbourne, Gangadharan & Sariol, 2015; Wasti & Erdaş, 2018). Studi lain yang relevan adalah perhatian organisasi pada *self-efficacy* yang dimiliki pegawai dapat mengurangi *workplace incivility* (De Clercq, Ul Haq & Azeem, 2018). Studi literatur dari Estes & Wang (2008) menyarankan untuk melakukan pengujian empiris tentang konteks organisasi yaitu filosofi manajemen dan budaya organisasi sebagai penyebab *workplace incivility*. Berdasarkan paparan

commit to user

literatur tentang konteks organisasi dan *workplace incivility* maka dirumuskan hipotesis (Gambar 2.2) yaitu:

Hipotesis 1a: Konteks organisasi yaitu filosofi manajemen berpengaruh negatif pada *workplace incivility*.

Hipotesis 1b: Konteks organisasi yaitu budaya organisasi berpengaruh negatif pada *workplace incivility*.

2. *Workplace Incivility* dan *Withdrawal Behavior*

Konotasi dari *workplace incivility* adalah verbal, pasif dan tidak langsung (Pearson & Porath, 2005). Perlu dilakukan penelitian yang fokus pada tipe *incivility* karena penelitian terdahulu selama ini hanya fokus pada frekuensi *incivility* dengan *Workplace Incivility Scale* (WIS). Penggunaan WIS selama ini dianggap sudah terlalu banyak modifikasi, WIS terlalu singkat dan jangka waktu yang terlalu lama untuk mengukur frekuensi. Berdasarkan kekurangan ini maka WIS dianggap tidak dapat menjelaskan keseluruhan *incivility* (Cortina *et al.*, 2001; Martin & Hine, 2005; Schilpzand, De Pater & Erez, 2016). Penelitian yang fokus pada tipe *workplace incivility* menjadi penting. Tipe *workplace incivility* tersebut yaitu verbal, non verbal, *sexual harassment*, *passive aggressive behaviors*, dan *bullying* (McNamara, 2012; Hoffman & Chunta, 2015; Bar-david, 2018).

Penelitian dari Pearson, Andersson & Wegner (2001) mengungkapkan tentang hasil atau dampak dari *workplace incivility* pada individu yang salah satunya adalah *withdrawal behavior* yang berupa emosi dan fisik.

Sliter, Sliter & Jex (2012), dalam studinya menguji efek dari *incivility* yang berasal dari luar organisasi yaitu pelanggan (*customer incivility*) dan *incivility* yang berasal dari internal organisasi yaitu rekan kerja (*coworker incivility*) pada kinerja penjualan dan *withdrawal behavior* (ketidakhadiran dan keterlambatan). Pengukuran dari *withdrawal behavior* berdasarkan data aktual jumlah hari di mana ketidakhadiran dan keterlambatan rata-rata terjadi selama periode tiga bulan. Ketidakhadiran didefinisikan sebagai ketidakhadiran pada saat *shift* kerja yang terjadwal, dan keterlambatan didefinisikan sebagai kehadiran yang lebih dari 15 menit dari waktu yang ditentukan. Sampel yang digunakan adalah 120 responden yang bekerja sebagai *teller* bank di Amerika. Hasil menemukan bahwa *customer incivility* dan *coworker incivility* berpengaruh positif dan signifikan pada ketidakhadiran dan keterlambatan.

Loi, Loh & Hine (2015), menguji pengaruh toleransi pada *workplace incivility* dan *withdrawal behavior*. Hasil menunjukkan bahwa ketika wanita mengalami *workplace incivility*, dapat meningkatkan *withdrawal behavior*. Namun, hasil ini berbeda untuk pria yaitu tidak ditemukan adanya pengaruh toleransi untuk *workplace incivility* pada *work withdrawal*.

Penelitian dari Schilpzand, Leavitt & Lim (2016) bertujuan untuk menguji pengaruh *workplace incivility* pada pemikiran tentang keberadaan dalam tim kerja (*rumination*), stres dan *withdrawal behavior*. Temuan menunjukkan bahwa *workplace incivility* berpengaruh signifikan pada ke tiga hasil kerja.

Abubakar *et al.* (2017), dengan menggunakan sampel dari 291 karyawan *frontline* pada hotel bintang 3 di Siprus, melakukan penelitian untuk menguji dampak favoritism/nepotisme dan *supervisor incivility* pada sinisme pegawai, dan *withdrawal behavior*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *supervisor incivility* dan sinisme karyawan tidak signifikan secara statistik. Namun, pengaruh antara *supervisor incivility* dan *withdrawal behavior* signifikan. Berdasarkan literatur terdahulu tentang *workplace incivility* pada *outcome* kerja salah satunya *withdrawal behavior* menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif (Cortina *et al.*, 2001; Martin & Hine, 2005; Leiter *et al.*, 2011; Ghosh, Reio & Bang, 2013; Schilpzand, Leavitt & Lim, 2016; Abubakar *et al.*, 2017). Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan hipotesis (Gambar 2.2) sebagai berikut:

Hipotesis 2: *Workplace incivility* berpengaruh positif pada *withdrawal behaviors*.

3. Mediasi Kepercayaan Interpersonal

Pengaruh langsung maupun tidak langsung antara *workplace incivility* dan *outcome* memerlukan mediasi untuk memperjelas pengaruhnya (Schilpzand, De Pater & Erez, 2016). Studi tentang *workplace incivility* perlu menggunakan variabel mediasi dari efek kognitif dan afektif. Misalnya, kemarahan, ketakutan, mood negatif, kerusakan identitas sosial, gangguan kognitif, penilaian kognitif, kepercayaan antar individu dan atribusi (Cortina *et al.*, 2001; Caza & Cortina, 2007; Lim, Cortina & Magley, 2008). Perbedaan hasil penelitian antara *workplace incivility* dan *outcome* yaitu

commit to user

withdrawal behavior ditunjukkan oleh beberapa penelitian sebelumnya. *Workplace incivility* berpengaruh tidak signifikan terhadap *withdrawal behavior* (Sliter, Sliter & Jex, 2012; Abubakar, 2017). *Workplace incivility* memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan *withdrawal behavior* khususnya pada wanita (Loi, Loh & Hine, 2015). *Workplace incivility* ditemukan berpengaruh langsung maupun tidak langsung dengan *outcome* kerja dengan menggunakan variabel mediasi (Schilzband, Leavitt & Lim, 2016).

Kepercayaan interpersonal ditemukan memediasi sepenuhnya pengaruh partisipasi dalam penetapan tujuan pada komitmen tujuan. Studi tersebut menggunakan sampel dari 54 manajer organisasi jasa keuangan di Inggris. Temuan ini sekaligus menunjukkan bahwa dalam organisasi, kepercayaan memainkan peran penting untuk mempengaruhi partisipasi dalam penetapan tujuan dan komitmen (Sholihin *et al.*, 2011).

Demir (2011) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasional dan kepercayaan pada dimensi komitmen organisasi dan perilaku menyimpang. Secara khusus temuan menjelaskan bahwa rendahnya tingkat kepercayaan dapat menyebabkan peningkatan konflik, *turnover intention*, ketidakstabilan organisasi dan perilaku menyimpang, sehingga kepercayaan memiliki peran penting dalam mengurangi perilaku menyimpang karyawan dalam organisasi.

Penelitian tentang pengaruh praktik kepemimpinan dan komunitas pembelajaran profesional, dengan fokus khusus pada peran mediasi

commit to user

kepercayaan pada rekan kerja dilakukan oleh Zheng *et al.* (2016). Sebanyak 215 guru sekolah dasar di provinsi China berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan dan kepercayaan pada rekan kerja memiliki efek positif pada komunitas pembelajaran profesional. Kepercayaan pada rekan kerja memediasi pengaruh praktik kepemimpinan pada komunitas pembelajaran profesional.

Penelitian empiris untuk meneliti dampak kepemimpinan etis pada *burnout*, perilaku menyimpang dan kinerja tugas melalui mediasi kepercayaan kepada pimpinan dan *surface acting* dilakukan oleh Mo & Shi (2017). Data dikumpulkan dari karyawan perusahaan ritel farmasi yang terdiri dari 45 pimpinan tim dan 247 karyawan menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan pada atasan dan *surface acting* secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan etis pada *burnout*, perilaku menyimpang dan kinerja tugas.

Workplace incivility dapat berdampak pada tekanan psikologis pekerja. Studi yang dilakukan pada 447 pekerja dibidang kesehatan di Nigeria mengungkapkan bahwa konflik kerja-keluarga, *incivility* supervisor dan rekan kerja memiliki dampak positif pada tekanan psikologis. Tekanan psikologis tersebut antara lain kecemasan-depresi, disfungsi sosial, dan hilangnya kepercayaan (Abubakar, 2018).

Penelitian lainnya tentang peran mediasi kepercayaan interpersonal untuk pengaruh partisipasi pelanggan pada perilaku inovatif karyawan dilakukan dalam konteks restoran. Data penelitian berasal dari karyawan *frontliner* atau *commut to user*

manajer di 25 restoran terkenal di Beijing, Cina. Temuan penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan interpersonal yang tinggi antara pelanggan dan karyawan dapat meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Secara khusus, kepercayaan interpersonal memediasi pengaruh informasi pelanggan pada perilaku inovatif karyawan (Li & Shu, 2018).

Penelitian tentang *workplace incivility* dengan kepercayaan interpersonal sebagai mediator belum pernah dilakukan, namun ada satu studi yang relevan yaitu studi dari Rubino & Reed (2010), yang menguji kepercayaan organisasional sebagai mediator dan *group regard* sebagai moderator dalam pengaruh *incivility* kelompok kerja (*workgroup incivility*) pada hasil kerja (kepuasan kerja, *turnover intention* dan *job burnout*). Studi ini dilakukan pada sampel 90 karyawan dari sebuah perusahaan manajemen properti, hasil studi ini menunjukkan bahwa kepercayaan organisasional memediasi pengaruh *incivility* pada keseluruhan hasil kerja, namun *group regard* hanya memoderasi pengaruh *workgroup incivility* pada kepuasan kerja. Karyawan dengan *group regard* yang lebih rendah menganggap kepercayaan organisasional akan melemah ketika mereka mengalami *incivility* dalam kelompok kerja mereka dan rendahnya kepercayaan, berdampak pada rendahnya tingkat kepuasan kerja.

Penelitian tentang *workplace incivility* dan hasilnya memerlukan mediasi salah satunya kepercayaan antar individu untuk memperjelas efek langsung dan tidak langsung (Cortina *et al.*, 2001; Caza & Cortina, 2007; Lim, Cortina & Magley, 2008; Schilpzand, De Pater & Erez, 2016). Penelitian dari Ghosh, *commut to user*

Reio & Bang (2013) menyarankan untuk mengeksplorasi lebih lanjut tentang kepercayaan interpersonal sebagai variabel mediasi dalam penelitian tentang *workplace incivility* berdasarkan rintisan penelitian dari Rubino & Reed (2010) tentang kepercayaan organisasional. Berdasarkan literatur tentang *workplace incivility* dan kepercayaan maka dirumuskan hipotesis (Gambar 2.2) sebagai berikut:

Hipotesis 3: Kepercayaan interpersonal memediasi pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behaviors*.

C. Skema Konseptual Penelitian

Perkembangan teori manajemen melahirkan teori perilaku yang muncul karena ketidakseimbangan teori klasik dalam memandang organisasi. Teori perilaku memelopori tumbuhnya pendekatan baru yang dikenal sebagai pendekatan/aliran perilaku. Pendekatan perilaku menggunakan metodologi dan konsep dari ilmu sosial, seperti sosiologi, psikologi, dan antropologi. Sekaligus mengembangkan kerangka analisis yang lebih kompleks. Pendekatan perilaku memberikan pemahaman tentang motivasi individu, perilaku individu dan kelompok, hubungan interpersonal dalam bekerja, dan pentingnya pekerjaan bagi manusia (Wren & Bedeian, 2009).

Berdasarkan teori perilaku, perilaku individu dapat dikelompokkan ke dalam perilaku wajar, perilaku yang dapat diterima, perilaku aneh, dan perilaku menyimpang. Perilaku merupakan suatu tindakan sosial manusia yang sangat mendasar. Penerimaan dari perilaku seseorang dapat diukur secara relatif dalam norma sosial dan diatur oleh berbagai kontrol sosial.

commit to user

Perilaku dapat tercipta dalam interaksi interpersonal, kelompok atau sosial (Albarracín *et al.*, 2005).

Berdasarkan teori interaksi sosial, interaksi merupakan proses dasar dari perilaku dalam setiap organisasi. Interaksi sosial menjelaskan tentang perilaku dari seseorang yang secara sadar dilakukan dan mempengaruhi perilaku orang lain, begitupula sebaliknya. Interaksi sosial memainkan peran penting untuk hubungan yang fleksibel antar anggota organisasi. Interaksi sosial sekaligus dapat mempromosikan kolaborasi antara mitra dan hubungan antar-organisasi yang positif (Ring & Van De Ven, 1994).

Model penelitian ini disusun berdasarkan perspektif teori interaksi sosial. Teori interaksi sosial terdiri dari 3 elemen yaitu motivasi, interaksi dan strukturisasi. Domain nilai utama bagi individu yang digunakan selama interaksi dalam elemen motivasi diantaranya adalah kebutuhan untuk keikutsertaan dalam kelompok. Artinya, para pelaku akan dimobilisasi untuk mencari dan menemukan simbol atau material yang dapat memuaskan kebutuhan tersebut dalam interaksi. Selain itu, individu cenderung berkeinginan untuk menghindari perasaan tidak menjadi bagian dan tidak terlibat dalam aktivitas kelompok yang sedang berlangsung (Turner, 1988). Elemen motivasi menunjukkan fakta bahwa individu memiliki keadaan dasar atau kebutuhan tertentu yang memobilisasi untuk bertindak di lingkungannya. Kebutuhan adalah kondisi potensial atau aktual yang menggerakkan aktivitas perilaku, baik dalam interaksi maupun perilaku yang akan datang (strukturisasi). Kebutuhan tersebut mengandung nilai yang dipertukarkan

commit to user

untuk memuaskan kebutuhan. Nilai-nilai yang dimiliki seseorang, baik didapat secara langsung maupun tidak langsung, akan mempengaruhi nilai-nilai orang lain. Nilai-nilai tersebut berada dalam lingkungan sosial sebagai tempat individu berinteraksi, salah satunya di tempat kerja. Nilai-nilai di tempat kerja bisa didapatkan individu melalui budaya organisasi dan filosofi manajemen (Turner, 1988).

Budaya organisasi terdiri dari 3 aspek yaitu artefak, nilai dan asumsi dasar. Artefak adalah benda material dan merupakan aspek budaya organisasi yang paling mudah diamati. Benda-benda material dapat berupa buletin, komputer, peralatan kantor dengan logo organisasi dan gedung. Komponen artefak merupakan budaya eksplisit dalam organisasi. Ketersediaan, kuantitas dan kualitas benda-benda tersebut berbeda dari satu organisasi dengan organisasi lain, meskipun individu mungkin memiliki tugas dan pekerjaan serupa dalam organisasi lain yang serupa. Aspek yang paling penting dari artefak ini adalah pemahaman makna bagi anggota organisasi tentang tujuan organisasi atau pengakuan tentang status dan simbol prestise sebagai anggota organisasi. Aspek nilai mengarah pada segala sesuatu yang didapatkan atau diberikan bagi organisasi dari anggota organisasi dan sebaliknya. Aspek asumsi dasar berisi sejumlah keyakinan bahwa para anggota organisasi mendapat jaminan bahwa mereka diterima dalam organisasi. Melakukan sesuatu secara benar dan tepat serta mengenai sifat dan perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima termasuk didalamnya menghargai perilaku sopan (Diamond, 1991; Schein, 2004; Ho & Tan, 2018). Budaya organisasi yang merupakan

commit to user

refleksi interaksi masyarakat saat ini dapat berkontribusi pada meningkatnya *workplace incivility* (Andersson & Pearson, 1999; Ho & Tan, 2018).

Organisasi dan anggotanya membutuhkan tuntunan strategi, tujuan dan filosofi dari pemimpin organisasi untuk bertindak dan berperilaku. Struktur organisasi saat ini yang cenderung *flat* dan gaya manajemen yang kurang otokratis memainkan peran penting dalam mengikis norma dan nilai kerja yang sudah lama ada dalam organisasi. Akibatnya perilaku berkembang menjadi negatif, rekan kerja secara bertahap berhenti bersikap ramah dan berperilaku profesional satu sama lain dalam interaksi. Sopan santun dan rasa hormat yang merupakan nilai-nilai fundamental, kini semakin tidak diperhatikan. Filosofi manajemen merupakan cara berfikir manajer dan praktik manajerial yang diinformasikan kepada anggota organisasi dengan disertai keyakinan (*belief*). Filosofi manajemen melekat secara erat dalam organisasi. Filosofi manajemen menunjukkan nilai-nilai manajerial, gaya kepemimpinan manajemen puncak, nilai-nilai umum perilaku, sifat hubungan otoritas dan visi manajemen puncak. Hal ini menyiratkan bahwa filosofi manajemen mencakup nilai-nilai yang sentral, unik dan langgeng bagi organisasi (Diamond, 1991; Schein, 2004; Ismail, Abdul-Majid & Joarder, 2017; Ho & Tan, 2018).

Penelitian tentang konteks organisasi sebagai anteseden *workplace incivility* penting dilakukan. Konteks organisasi merupakan faktor kontekstual pada tingkat makro yang dianggap dapat mempengaruhi *workplace incivility* sebagai faktor tingkat mikro atau individu (Liu *et al.*, 2009). Domain

anteseden dari *workplace incivility* perlu diuji dan diteliti lebih lanjut. Penelitian tentang anteseden *workplace incivility* dapat membantu memperluas pengetahuan tentang penyebab *workplace incivility* dan upaya untuk mengurangi *workplace incivility* (Schilpzand, De Pater & Erez, 2016).

Estes & Wang (2008) dalam artikelnya mengulas tentang literatur *workplace incivility* untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang karakteristik, sebab, serta dampak dari *workplace incivility*. Artikel ini mengusulkan kerangka konseptual yang perlu diuji secara empiris tentang filosofi manajemen dan budaya organisasi, sebagai faktor konteks organisasi yang berpengaruh pada *workplace incivility*.

Elemen berikutnya dari teori interaksi sosial adalah interaksi. Elemen interaksi menunjukkan imbalan yang diterima individu dalam pertukaran yang dilakukan dengan orang lain. Jika individu menerima tingkat penghargaan simbolis dan material yang proporsional dengan harapan dan menguntungkan, maka interaksi akan berjalan dengan lancar. Jika orang tidak menerima keuntungan, maka kebutuhan untuk peningkatan kepuasan simbolis dan material akan meningkat. Hal ini mengakibatkan munculnya upaya baru untuk mencapai sumber daya simbolis dan material yang relevan serta menegaskan diri sebagai peserta kelompok. Upaya tersebut merupakan bagian dari pensinyalan (*signaling*) dan interpretasi tentang perilaku orang lain dalam kelompok. Perilaku yang nampak dapat berupa perilaku menyimpang yang jika diabaikan cenderung mengarah pada pemaksaan (Turner, 1988).

Workplace incivility umumnya terjadi dalam lingkungan sosial, dimana interaksi terjadi dan melibatkan individu lain (Schilpzand, De Pater & Erez, 2016). *Workplace incivility* melibatkan *deviant behavior*, *mistreatment* dan agresi namun dalam intensitas rendah dalam interaksi sosial di tempat kerja dengan niat ambigu untuk menyakiti. Meskipun hampir serupa dengan bentuk perilaku menyimpang lainnya, pemisahan bentuk *workplace incivility* dari sebagian besar perilaku tersebut berkaitan dengan niat perilakunya yang ambigu. Organisasi sering mengabaikan *workplace incivility* karena perbedaan persepsi tentang berbagai perilaku yang ada di tempat kerja, hal ini dapat menciptakan dinamika tersembunyi dan berbahaya di tempat kerja (Andersson & Pearson, 1999). Sguera *et al.* (2016), dalam penelitiannya menguji pengaruh pengalaman *incivility* (*experienced incivility*) pada *turnover intention* menyarankan untuk melakukan penelitian yang fokus pada tipe-tipe tertentu dari *incivility*. Penelitian tentang *workplace incivility* belum fokus pada tipe *incivility*. Penelitian tentang *workplace incivility* selama ini fokus pada frekuensi terjadinya *incivility* dengan menggunakan *Workplace Incivility Scale* (WIS). WIS dianggap terlalu ringkas dan banyak modifikasi serta jangka waktu yang terlalu panjang. WIS dianggap belum dapat menjelaskan *workplace incivility* secara keseluruhan (Cortina *et al.*, 2001; Martin & Hine, 2005; Schilpzand, De Pater & Erez, 2016).

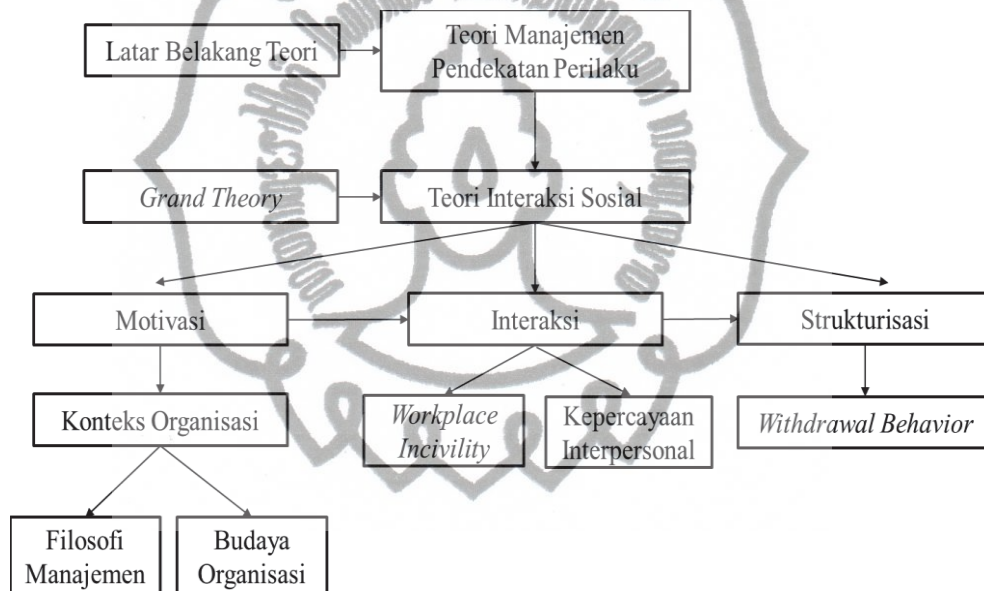
Perasaan tentang keikutsertaan dalam kelompok dalam interaksi mempengaruhi sejauh mana seorang aktor memiliki kepercayaan interpersonal atau keyakinan implisit bahwa tanggapan orang lain dapat

commit to user

diprediksi dan dapat dipercaya (Turner, 1988). *Workplace incivility* yang terjadi dalam interaksi mengakibatkan terkikisnya kepercayaan antar individu, perasaan terasing, berkurangnya kerjasama, kolaborasi, dan komitmen (Pearson, Andersson & Porath, 2000; Pearson, Andersson & Wegner, 2001). Studi tentang pengaruh *workplace incivility* pada *outcome* kerja memerlukan mediasi salah satunya kepercayaan interpersonal (Cortina *et al.*, 2001; Caza & Cortina, 2007; Lim, Cortina & Magley, 2008; Schilpzand, De Pater & Erez, 2016). Studi dari Rubino & Reed (2010) menguji kepercayaan organisasional sebagai mediator pengaruh *workgroup incivility* pada hasil kerja. Ghosh, Reio & Bang (2013) mengusulkan untuk menggunakan kepercayaan interpersonal sebagai mediator untuk menguji pengaruh *workplace incivility* pada dampaknya. Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut menunjukkan tentang perlunya mediasi dari kepercayaan interpersonal maka penelitian ini menggunakan mediasi kepercayaan interpersonal.

Elemen terakhir dari teori interaksi sosial adalah strukturisasi. Strukturisasi merupakan proses interpersonal yang secara nyata terbentuk untuk menghasilkan dan mengatur respon dari hasil interaksi yang bergantung pada situasi. Strukturisasi merupakan hasil ingatan dan pengetahuan tentang perilaku orang lain sehingga dapat berulang. Individu dengan hasil interaksi negatif cenderung memiliki emosi negatif dan stres sehingga mengakibatkan penarikan diri (*withdrawal*) dan sikap apatis (Turner, 1988).

Workplace incivility berdampak pada individu yaitu pada emosi dan fisik yang mengakibatkan munculnya *withdrawal behavior* (Pearson, Andersson & Wegner, 2001; Schilpzand, Levitt & Lim, 2016; Abubakar *et al*, 2017). Berdasarkan telaah penelitian terdahulu maka disusun alur pikir penelitian dan model penelitian. Alur pikir penelitian terdiri dari latar belakang teori, *grand theory* dan variabel penelitian (Gambar 2.1 Alur Pikir Penelitian).

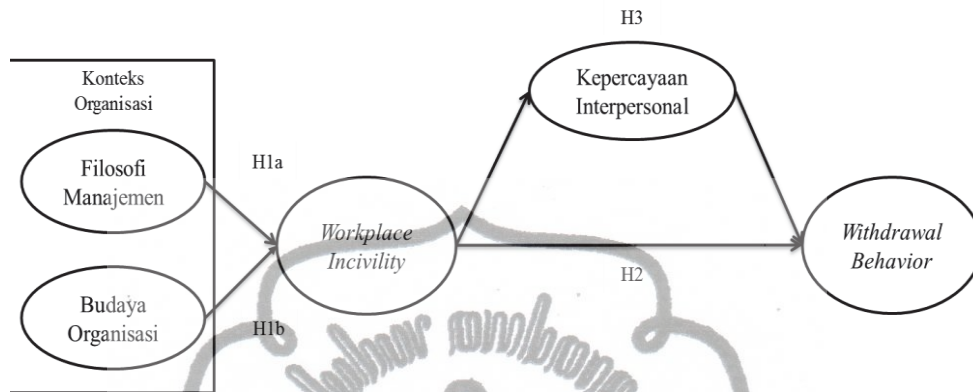


(Sumber: Turner, 1988; Albarracín *et al.*, 2005; Wren & Bedeian, 2009)

Gambar 2.1. Alur Pikir Penelitian

Model penelitian terdiri dari variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini, variabel independen terdiri dari filosofi manajemen, budaya organisasi dan *workplace incivility*. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *withdrawal behavior*, sedangkan kepercayaan interpersonal

merupakan variabel pemediasi untuk pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behavior* (Gambar 2.2 Model Penelitian).



(Sumber: pengembangan model dari Estes & Wang (2008); Rubino & Reed (2010); Schilpzand, Leavitt & Lim (2016))

Gambar 2.2.
Model Penelitian