

**ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI *WORKPLACE INCIVILITY*: PERAN  
MEDIASI KEPERCAYAAN INTERPERSONAL  
(Studi pada Satuan Polisi Pamong Praja Daerah Istimewa Yogyakarta)**

**DISERTASI**



**Oleh:**

**NAMA: DWI NOVITASARI**

**NIM: T401508003**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
MINAT: MANAJEMEN**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
SURAKARTA**

**2020**

**ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI *WORKPLACE INCIVILITY*: PERAN  
MEDIASI KEPERCAYAAN INTERPERSONAL  
(Studi pada Satuan Polisi Pamong Praja Daerah Istimewa Yogyakarta)**

**DISERTASI**



Oleh:

Nama Mahasiswa : Dwi Novitasari  
NIM : T401508003  
Program Studi : Program Doktor Ilmu Ekonomi  
Minat : Manajemen

Menyetujui,  
KOMISI PEMBIMBING  
Pada tanggal 10 Juni 2020

Promotor

(Prof. Dr. Asri Laksmi Riani, M.S)  
NIP. 195901301986012001

Ko-Promotor 1

(Dr. Joko Suyono, M.Si)  
NIP. 197204282000031001

Ko-Promotor 2

(Dr. Mugi Harsono, M.Si)  
NIP. 196807021995121001

Mengetahui,  
Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNS

(Prof. Dr. Rahmawati, M.Si., Ak)  
NIP. 196804011993032001

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
SURAKARTA  
2020**

**ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI *WORKPLACE INCIVILITY*: PERAN  
MEDIASI KEPERCAYAAN INTERPERSONAL  
(Studi pada Satuan Polisi Pamong Praja Daerah Istimewa Yogyakarta)**

**DISERTASI**



Oleh:

Nama Mahasiswa : Dwi Novitasari  
NIM : T401508003  
Program Studi : Program Doktor Ilmu Ekonomi  
Minat : Manajemen

**Disertasi ini dipertahankan di hadapan Dewan Penguji pada Ujian Tertutup  
Guna Memenuhi Sebagian Syarat dalam Memperoleh Gelar  
Doktor Ilmu Ekonomi**

**Dewan Penguji**

- |  |            |
|--|------------|
| 1. Prof. Drs. Djoko Suhardjanto, M.Com (Hons), Ph.D, Ak. | Ketua      |
| 2. Prof. Dr. Rahmawati, MSi, Ak.                         | Sekretaris |
| 3. Prof. Dr. Asri Laksmi, M.S.                           | Anggota    |
| 4. Dr. Joko Suyono, M.Si.                                | Anggota    |
| 5. Dr. Mugi Harsono, M.Si.                               | Anggota    |
| 6. Prof. Dr. Tulus Haryono, M.Ek.                        | Anggota    |
| 7. Prof. Dr. Salamah Wahyuni, SU.                        | Anggota    |
| 8. Prof. Dr. Aurik Gustomo, S.T.,M.T                     | Anggota    |

Tanggal Ujian Disertasi : 24 Juni 2020  
SK. Penguji Nomor : 1410/UN27.04/HK/2020

## **PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Disertasi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 2 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Surakarta,

Mahasiswa

Dwi Novitasari

T401508003

**ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI *WORKPLACE INCIVILITY*: PERAN  
MEDIASI KEPERCAYAAN INTERPERSONAL  
(Studi pada Satuan Polisi Pamong Praja Daerah Istimewa Yogyakarta)**

**Dwi Novitasari, Asri Laksmi Riani, Joko Suyono, Mugi Harsono**

**Program Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi & Bisnis  
Universitas Sebelas Maret  
2020**

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh dari konteks organisasi dan *workplace incivility* pada *withdrawal behavior* serta peran kepercayaan interpersonal sebagai pemediasi. Penelitian ini merupakan penelitian *cross sectional* dengan survei yang dilakukan pada 415 personil Satuan Polisi Pamong Praja Daerah Istimewa Yogyakarta.

Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel proporsional dan *convenience sampling*. Kuesioner yang layak untuk dianalisis sebanyak 410 (*response rate* 98,80%). Pertanyaan untuk karakteristik responden termasuk didalamnya. Berdasarkan sampel, uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa hasil valid dan reliabel. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM).

Temuan penelitian menunjukkan konteks organisasi yaitu filosofi manajemen berpengaruh negatif terhadap *workplace incivility*, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh. Temuan berikutnya menunjukkan bahwa *workplace incivility* berpengaruh positif pada *withdrawal behavior*. Temuan lain menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal memediasi parsial pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behavior*.

Kata kunci: konteks organisasi, *workplace incivility*, kepercayaan interpersonal, *withdrawal behavior*.

**ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF WORKPLACE  
INCIVILITY: THE ROLE OF INTERPERSONAL TRUST MEDIATION  
(Study of the Yogyakarta Civil Service Police Unit)**

**Dwi Novitasari, Asri Laksmi Riani, Joko Suyono, Mugi Harsono**

**Doctoral Program in Economics, Faculty of Economics & Business  
Sebelas Maret University  
2019**

***ABSTRACT***

The purpose of this study was to analyze the influence of organizational context and workplace incivility on withdrawal behavior and the role of interpersonal trust as a mediator. This research is a cross sectional study with a survey conducted on 415 personnel of the Yogyakarta Civil Service Police Special Region.

The sampling technique uses proportional sampling and convenience sampling. Questionnaires that were feasible to be analyzed were 410 (response rate 98.80%). Questions for the characteristics of respondents are included. Based on the sample, the validity and reliability test shows that the results are valid and reliable. Data analysis in this study uses the Structural Equation Model (SEM).

The research findings show that organizational context, namely management philosophy, negatively influences workplace incivility, while organizational culture has no effect. The next finding shows that workplace incivility has a positive effect on withdrawal behavior. Other findings show that interpersonal trust mediates a partial relationship between workplace incivility and withdrawal behavior.

Keywords: organizational context, workplace incivility, interpersonal trust, withdrawal behavior.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur kami haturkan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas Ijin dan Rahmat-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan disertasi kami dengan judul **“ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI *WORKPLACE INCIVILITY*: PERAN MEDIASI KEPERCAYAAN INTERPERSONAL (Studi pada Satuan Polisi Pamong Praja Daerah Istimewa Yogyakarta)”**.

Kami ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu kami dalam proses penyusunan disertasi ini hingga selesai. Secara khusus kami menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Jamal Wiwoho, S.H., M.Hum, Rektor Universitas Sebelas Maret Surakarta.
2. Prof. Drs. Sutarno, M.Sc., Ph.D, Direktur Pascasarjana, Universitas Sebelas Maret Surakarta.
3. Prof. Drs. Djoko Suhardjanto, M.Com. (Hons)., Ph.D., Ak., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret.
4. Prof. Dr. Rahmawati, M.Si., Ak., Kepala Program Doktor Ilmu Ekonomi dan Segenap Dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Sebelas Maret yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan menambah wawasan kami selama menjalani proses belajar mengajar.
5. Segenap jajaran Pengelola, Dosen dan Karyawan STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
6. Prof. Dr. Asri Laksmi, M.S., selaku Promotor yang telah banyak memberikan arahan, bimbingan, semangat serta masukan terhadap isi dan muatan selama penyusunan disertasi ini.
7. Dr. Joko Suyono, M.Si, selaku Co-Promotor 1 yang telah banyak memberikan dan meluangkan waktu untuk berdiskusi, memberikan arahan dan bimbingan serta masukan terhadap isi dan muatan selama penyusunan disertasi ini.
8. Dr. Mugi Harsono, M.Si, selaku Co-Promotor 2 yang telah banyak memberikan nasihat, arahan dan bimbingan serta masukan terhadap isi dan muatan selama penyusunan disertasi ini.

9. Tim Dosen Penguji Disertasi Prof. Dr. Tulus Haryono, M.Ek., Prof. Dr. Salamah Wahyuni, SU dan Prof. Dr. Aurik Gustomo, ST., MT selaku penguji eksternal yang telah memberikan kritikan dan masukan dalam rangka penguatan dari keseluruhan isi disertasi.
10. Kedua orang tua tercinta, Bapak Triyono Wisnutomo S.Pd., M.Pd dan Ibu Sagitaliana, saudara-saudaraku, Dr. Denny Wijaya Kusuma, M.Si, Harry Purnomo, S.T.P dan Haryo Pamungkas, S.T.P yang telah memberikan banyak doa, dorongan dan dukungan selama menempuh pendidikan pada Program Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Sebelas Maret Surakarta.
11. Sahabat-sahabat yang tidak dapat disebutkan satu persatu, keluarga Andi Yuliansyah, SIP, M.M beserta dr. Puji Priyati, M.M, dr. Rizki Sefrita Wulandari dan Erni Dwi Saputri, S.T.P yang telah memberikan banyak doa, dorongan dan dukungan selama menempuh pendidikan pada Program Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Sebelas Maret Surakarta.
12. Rekan-rekan Angkatan IX dan Mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret yang telah memberikan rasa kebersamaan dalam menempuh pendidikan, masukan, serta saran dalam penulisan disertasi ini.
13. Admisi Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Mas Sabar & Mbak Diah yang telah banyak membantu dalam kemudahan administrasi.

Penulisan disertasi ini telah diusahakan semaksimal mungkin, namun pasti masih perlu penyempurnaan. Akhirnya harapan kami semoga disertasi ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan secara teoretis maupun praktis.

Surakarta, .....

Dwi Novitasari

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul	i
Halaman Pengesahan	ii
Lembar Dewan Penguji Disertasi	iii
Pernyataan Orisinalitas	iv
Abstrak & Abstract	v, vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Orisinalitas Penelitian .....	20
C. Rumusan Masalah .....	24
D. Tujuan Penelitian.....	25
E. Kontribusi Penelitian .....	25
BAB II TELAAH PUSTAKA, PENGEMBANGAN HIPOTESIS DAN KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN	28
A. Tinjauan Pustaka dan Penelitian terkait .....	28
1. <i>Workplace Incivility</i> .....	28
2. Konteks organisasi .....	53
3. Kepercayaan interpersonal .....	64
4. <i>Withdrawal behavior</i> .....	68
B. Pengembangan Hipotesis .....	71
C. Skema Konseptual Penelitian .....	80
BAB III METODE PENELITIAN	89
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	89
B. Tipe Penelitian dan Unit Analisis .....	90
C. Populasi dan Sampel .....	91
D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	94
E. Sumber Data, Teknik Pengumpulan dan Instrumen Pengumpulan Data	97

F. Teknik Analisis Data .....	98
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>105</b>
A. Hasil Penelitian .....	105
1. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	105
2. Deskripsi Responden .....	107
3. Deskripsi Jawaban Responden .....	110
4. Analisis Data .....	121
B. Pembahasan .....	138
<b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN</b>	<b>161</b>
A. Kesimpulan .....	161
B. Implikasi .....	163
C. Keterbatasan .....	164
D. Saran .....	165
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>166</b>
<b>LAMPIRAN</b>	<b>1</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1. Sebaran Populasi & Sampel	93
Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel	95
Tabel 4.1. Deskripsi Responden	109
Tabel 4.2. Deskripsi Jawaban Variabel Filosofi Manajemen	112
Tabel 4.3. Deskripsi Jawaban Variabel Budaya Organisasi	113
Tabel 4.4. Deskripsi Jawaban <i>Workplace Incivility</i>	115
Tabel 4.5. Deskripsi Jawaban Responden <i>Workplace Incivility</i> berdasarkan Wilayah	118
Tabel 4.6. Deskripsi Jawaban Kepercayaan Interpersonal	119
Tabel 4.7. Deskripsi Jawaban <i>Withdrawal Behavior</i>	121
Tabel 4.8. <i>Loading Factor</i> Variabel Penelitian	124
Tabel 4.9. Hasil Nilai <i>Average Variance Extrated</i> (AVE)	125
Tabel 4.10. Hasil Nilai <i>Composite Reliability &amp; Cronbanch Alpha</i>	126
Tabel 4.11. Hasil Nilai VIF	127
Tabel 4.12. <i>Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect</i>	128
Tabel 4.13. Simpulan Hasil Uji Hipotesis	137

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Alur Pikir Penelitian	87
Gambar 2.2. Model Penelitian	88
Gambar 4.1. Model Struktural	135

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Pemetaan Topik Penelitian	1
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian	11
Lampiran 3. Hasil Olah Data Penelitian	19
Lampiran 4. Struktur Organisasi Satpol PP	44

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pendahuluan berisi tentang latar belakang yang menjabarkan tentang fenomena penelitian dan gambaran umum tentang objek penelitian. Orisinalitas penelitian, menyatakan tentang kebaruan dari penelitian, kemudian dilanjutkan dengan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kontribusi penelitian.

### **A. Latar Belakang**

Latar belakang diangkat berdasarkan isu penting yang sering muncul dalam organisasi. Isu tersebut yaitu cara atau taktik para eksekutif mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat sehingga SDM dapat menjadi aset organisasi bahkan mitra penting pengembangan organisasi. Harapannya, kehadiran setiap orang di dalam organisasi dapat meningkatkan nilai organisasi, namun dari sisi praktik, bukan hal mudah menjadikan SDM sebagai aset berharga bahkan mitra utama organisasi. Kenyataannya yang terjadi justru sebaliknya, SDM yang dimiliki organisasi dianggap sebagai sumber dari masalah dan justru membebani organisasi. Bukan semata-mata karena kinerja yang rendah, namun organisasi dipandang sebagai musuh sehingga sikap dan perilaku yang timbul berakibat menghambat keberlanjutan organisasi (Bernas, 2016).

Dinamika perkembangan organisasi atau tempat kerja memerlukan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif. Tidak hanya secara fisik tetapi juga psikologis, karena lingkungan kerja yang tidak sehat dapat berimbas

pada perilaku para anggota organisasi. Selain dukungan dan kebijakan dari manajemen organisasi, peranan dan dukungan dari pemerintah untuk menciptakan tempat kerja yang kondusif secara psikologis diperlukan. Wujud dukungan pemerintah Indonesia yaitu dengan menetapkan Undang-Undang (UU) No. 13 tahun 2003 (Kemnaker, 2003) tentang ketenagakerjaan. UU ini diantaranya mengatur bahwa setiap pekerja mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas moral dan kesusilaan (pasal 86, ayat 1, butir b) dan pemutusan hubungan kerja dapat dilakukan jika pekerja menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja (pasal 158, ayat 1, butir e).

Perilaku di tempat kerja dapat berupa perilaku positif yang diharapkan dapat mendukung dalam perkembangan dan kemajuan organisasi. Misalnya perilaku etis, yaitu perilaku yang secara moral diterima sebagai "baik" dan "benar" (Sims, 1992). Contoh perilaku positif lainnya misalnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu perilaku di dalam organisasi yang dilaksanakan tidak melalui ancaman, sanksi atau pemecatan. Perilaku ini bersifat sukarela dalam bekerjasama dan dianggap sebagai perilaku yang tidak resmi di luar deskripsi pekerjaan atau peran formal dari posisi dalam organisasi yang dapat meningkatkan citra dan kinerja organisasi serta hubungan sosial antar individu (Smith, Organ & Near, 1983; Williams & Anderson, 1991; Organ, 1997).

Perilaku yang terjadi di organisasi tidak selamanya positif tetapi juga negatif, dan dianggap dapat membahayakan organisasi dan anggota organisasi

lainnya. Perilaku buruk (negatif) karyawan di dalam organisasi meningkat secara global. Hal ini ditunjukkan dengan adanya penelitian tentang fenomena tersebut di negara-negara Asia selama kurun waktu terakhir seperti di Cina, Korea, India Singapura dan Malaysia. Sebagai salah satu contoh, Singapura yang merupakan salah satu negara dengan tingkat *turnover* tinggi, lebih dari 50% karyawan yang bekerja di berbagai industri menunjukkan perilaku kerja buruk. Perilaku kerja tersebut antara lain bermalas-malasan di tempat kerja, fokus pada kepentingan pribadi, bekerja hanya jika diawasi, bergosip dan tidak memperhatikan standar kerja. Sedangkan karyawan di Cina menunjukkan perilaku kompetisi yang tidak sehat dengan mengedepankan ego dan komunikasi interpersonal yang buruk sehingga sering menimbulkan kesalah pahaman. Berdasarkan survey pada 1.200 karyawan yang dipekerjakan di seluruh Amerika Serikat menunjukkan bahwa karyawan cenderung menarik diri dari lingkungan kerja dengan sengaja terlambat atau sering ijin tidak bekerja. Manajemen organisasi modern saat ini telah berupaya mencegah masuknya “orang berperilaku buruk” ke dalam organisasi dengan melakukan proses rekrutmen yang ketat, berbiaya mahal dan proses yang panjang (Swa, 2011; Krischer, Penney & Hunter, 2010; Peng, 2012; Raver 2013; Marcus *et al.*, 2016; Ghosh, 2017).

Perilaku negatif cenderung tidak disadari keberadaannya dan perilaku ini dapat berubah menjadi kebiasaan. Tabiat buruk yang biasanya terjadi di tempat kerja misalnya suka mengeluh tentang apapun di tempat kerja, selalu mencari alasan untuk menutupi berbagai tindakan yang kurang tepat, tidak

antusias bekerja, tidak mau membantu orang lain, senang bergosip dan tidak bertanggung jawab (Liputan 6, 2014).

Sikap dan perilaku buruk dalam organisasi sangat bervariasi, contoh sederhana adalah seringnya menunda pekerjaan sehingga kinerja organisasi secara umum terganggu. Contoh yang lebih berat seperti menyimpan informasi yang sebenarnya bermanfaat bagi organisasi, membiarkan persoalan yang terjadi di organisasi berkepanjangan, menggunakan peralatan kantor sesukanya, membicarakan hal yang negatif tentang organisasi kepada pihak lain, memprovokasi ketidaknyamanan kerja, berbohong, pencurian atau merusak aset organisasi (Bernas, 2016).

Perilaku negatif di tempat kerja salah satunya ditunjukkan dengan perilaku kasar yang dilakukan oleh rekan kerja, atasan maupun pihak di luar organisasi yaitu pelanggan. Porath (2016) menyatakan bahwa akumulasi tindakan tanpa berpikir dalam hal ini perilaku kasar membuat karyawan merasa tidak dihargai, sengaja diabaikan, direndahkan oleh rekan kerja, atau diremehkan oleh manajer dapat menciptakan kerugian yang harusnya dikhawatirkan setiap organisasi. Berdasarkan penelitian tentang perilaku di tempat kerja selama 18 tahun terakhir, sebuah *polling* dilakukan pada puluhan ribu pekerja di seluruh dunia. Hasil menunjukkan hampir separuh pekerja yang disurvei pada tahun 1998 melaporkan bahwa mereka diperlakukan dengan kasar setidaknya sebulan sekali, meningkat menjadi 55% pada tahun 2011 dan 62% pada tahun 2016 (Porath, 2016). Fenomena ini diperkuat oleh sebuah studi yang dilakukan pada 2000 pekerja di Canada. Lebih dari 82% responden

melaporkan *workplace incivility* dan berdampak pada *burnout*, kecemasan, depresi, dan permusuhan (Geldart *et al.*, 2018). Berdasarkan fenomena tentang sikap dan perilaku buruk/negatif dalam organisasi yang ditunjukkan dengan menunda pekerjaan, perilaku kasar, mencaci maki membuat orang tidak nyaman ditempat kerja maka diperlukan upaya untuk mengurangi terjadinya peristiwa tersebut. Upaya tersebut perlu dilakukan agar perilaku-perilaku tersebut di masa depan tidak berdampak pada perilaku lain yang lebih ekstrim seperti merusak atau meninggalkan organisasi dan berdampak pada menurunnya kinerja baik individu maupun organisasi. Upaya pencegahan yang perlu dilakukan diantaranya menyusun kebijakan untuk menindak oknum pelaku, memberikan pelatihan dan penyuluhan tentang pentingnya perilaku positif di tempat kerja (Cortina *et al.*, 2011; Leiter *et al.*, 2012).

Perilaku kasar cenderung menandai perilaku negatif yang salah satunya disebut sebagai ketidaksopanan (*incivility*). Konsep *incivility* yang terjadi di tempat kerja pertama kali diperkenalkan oleh Andersson & Pearson (1999). Perilaku tersebut bersifat kasar dan menunjukkan kurangnya menghormati orang lain. Sejumlah literatur tentang *workplace incivility* menunjukkan bahwa *incivility* sering terjadi di tempat kerja dan berbahaya bagi individu maupun organisasi (Andersson & Pearson, 1999; Pearson, Andersson & Porath, 2000; Cortina *et al.*, 2001; Pearson, Andersson & Wegner, 2001; Schilpzand, De Pater & Erez, 2016). Dampak *incivility* dalam jangka panjang dapat meningkat menjadi perilaku yang lebih ekstrim dan mengarah pada

kekerasan, sehingga dibutuhkan pemahaman yang lebih baik mengenai fenomena ini (Andersson & Pearson, 1999).

*Workplace incivility* termasuk dalam konsep penganiayaan (*mistreatment*) dalam organisasi. Namun, berbeda dari beberapa bentuk penganiayaan (*mistreatment*) lainnya yang cenderung lebih terang-terangan. *Workplace incivility* dapat membahayakan organisasi atau pemangku kepentingan (Andersson & Pearson, 1999).

*Workplace incivility* juga dikategorikan perilaku menyimpang karyawan (*employee deviant*) yaitu jenis perilaku yang melanggar norma di tempat kerja. Namun, sedikit berbeda dengan agresi karena agresi termasuk kekerasan (*violence*) dan beberapa perilaku *incivility* yang terjadi karena ketidaksadaran atau kekhilafan. Sehingga, *incivility* mirip seperti agresi atau perilaku menyimpang (*deviance behavior*) tapi kurang intens dan ambigu untuk niat menyakiti (Andersson & Pearson, 1999).

*Incivility* berbeda dari perbuatan buruk (*misconduct*) lainnya di organisasi dalam tiga hal. Pertama, *incivility* menjelaskan perilaku yang diarahkan pada individu lain, bukan organisasi. Kedua, meskipun *incivility* melanggar norma-norma organisasi, penyimpangan terbatas pada tindakan ringan seperti menghindari atau menghina rekan kerja. Ketiga, *incivility* tidak dimaksudkan untuk menyakiti atau berkesan ambigu/tidak kentara (Estes & Wang, 2008).

*Incivility* dianggap berkonotasi secara verbal, pasif, dan tidak langsung (Pearson & Porath, 2005). Penelitian berikutnya tentang *workplace incivility* disarankan untuk fokus pada berbagai tipe perilaku *incivility* misalnya, verbal,

diadik atau umum (*dyadic or generalized*) dan virtual (Sguera *et al.*, 2016). Selama ini, penelitian tentang *workplace incivility* belum fokus pada tipe *incivility*. Penelitian tentang *workplace incivility* fokus pada frekuensi terjadinya *incivility* dengan menggunakan *Workplace Incivility Scale* (WIS). WIS dianggap terlalu ringkas, terlalu banyak modifikasi dan dalam jangka waktu yang terlalu lama yaitu 5 tahun sehingga belum dapat menjelaskan *workplace incivility* secara keseluruhan (Cortina *et al.*, 2001; Martin & Hine, 2005; Schilpzand, De Pater & Erez, 2016).

Tipe *workplace incivility* dapat terdiri dari verbal, non verbal, *sexual harassment*, *passive aggressive behaviors*, dan *bullying* (McNamara, 2012; Hoffman & Chunta, 2015; Bar-david, 2018). Namun, belum ada penelitian empiris yang dilakukan tentang tipe *workplace incivility*. Penelitian ini akan fokus pada tipe *workplace incivility* yaitu verbal, non verbal, *sexual harassment*, *passive aggressive behaviors*, dan *bullying*.

Proses terjadinya *workplace incivility* dapat dijelaskan melalui perspektif interaksi sosial (Andersson & Pearson, 1999). Proses ini menekankan keterlibatan faktor interpersonal dan situasional dalam motivasi berperilaku dan interaksi antar individu. Interaksi dapat mengakibatkan tindakan saling berbalas untuk melakukan *incivility*. Lama kelamaan situasi ini dapat berubah dan meningkat hingga memunculkan tindakan/aksi pemaksaan dengan niat untuk menyakiti orang lain tidak lagi ambigu tetapi semakin jelas.

Sejumlah literatur terdahulu melakukan penelitian tentang *workplace incivility* dengan perspektif teoretis berbeda, selain prespektif interaksi sosial.

Sebagian besar berdasarkan *Affective Event Theory* (Lim, Cortina & Magley, 2008; Milam, Spitzmueller & Penney, 2009; Reio & Ghosh, 2009; Bunk & Magley, 2013). *Social Exchange Theory* (Ghosh, Reio & Bang, 2013; Scott, Restubog & Zagencyk, 2013; Wu *et al.*, 2014; Walker, Jaarsveld & Skarlicki, 2014; Torkelson *et al.*, 2016). *Social Learning Theory* (Taylor & Pattie, 2014; Walsh *et al.*, 2017) dan teori stres (Cortina *et al.*, 2001; Cortina & Magley, 2009; Ferguson, 2012).

Penelitian *workplace incivility* dengan perspektif interaksi sosial seperti yang dikemukakan Andersson & Pearson (1999) berdasarkan penelusuran literatur terdahulu masih terbatas. Hal ini, ditunjukkan oleh hanya ada beberapa penelitian sebelumnya yang relevan. Penelitian yang relevan tersebut diantaranya studi dari Leiter *et al.* (2011) dan Gallus *et al.* (2014).

Studi Leiter *et al.* (2011) membangun dasar pendekatan teoretis interaksi sosial dalam penelitiannya tentang faktor-faktor yang dapat mengurangi *incivility* sekaligus meningkatkan hasil kerja. Studi ini menunjukkan bahwa interaksi sosial yang minim *incivility* dapat meningkatkan kolegialitas. Gallus, *et al.* (2014) menggunakan pendekatan interaksi sosial dalam penelitiannya tentang efek gender dan iklim organisasi pada *incivility*. Studi ini menyatakan pendekatan interaksi sosial dapat diterapkan dengan tepat untuk bentuk *mistreatment* yang kurang intens, seperti *incivility*.

Tidak adanya kerangka teoretis yang dapat memandu dan menjadi acuan penelitian empiris tentang *workplace incivility*, mengakibatkan para peneliti menggunakan berbagai pendekatan teoretis berbeda dalam domain penelitian

sejenis untuk menyusun hipotesis (Schilpzand, De Pater & Erez, 2016). Penting untuk mengembangkan kerangka teoretis untuk penelitian berikutnya berdasarkan konsep *incivility* pada awalnya diposisikan yaitu perspektif interaksi sosial, meskipun kerangka teoretis lain sudah banyak digunakan (Schilpzand, De Pater & Erez, 2016). Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini menggunakan perspektif interaksi sosial sebagai kerangka teoretis.

Penelitian tentang antecedents *workplace incivility* dalam literatur antara lain: faktor demografi (Cortina *et al.*, 2001; Cortina *et al.*, 2011), kepribadian (Milam, Spitzmueller & Penney, 2009; Meier & Semmer, 2013; Taylor *et al.*, 2017), dan keadilan organisasional (Blau & Andersson, 2005; Sayers *et al.*, 2011). Hasil dari masing-masing antecedents tersebut memiliki pengaruh yang positif pada *workplace incivility*. Antecedents *workplace incivility* lainnya yaitu norma kepemimpinan. Pemimpin dianggap mampu memberikan contoh perilaku yang pantas dan akhirnya dapat mengurangi *workplace incivility* (Cooper-Thomas *et al.*, 2013; Taylor & Pattie, 2014; Walsh *et al.*, 2017).

Salah satu faktor yang dianggap mempengaruhi *workplace incivility* adalah konteks organisasi (Estes & Wang, 2008). Konteks organisasi terdiri dari filosofi manajemen dan budaya organisasi. Filosofi manajemen berisi tentang prinsip dan nilai-nilai yang diyakini dalam organisasi (Analoui & Karami, 2002). Budaya organisasi merupakan sebuah pola yang terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang bekerja di dalam organisasi dan serangkaian asumsi dasar tersebut dapat dipelajari oleh para anggota organisasi. Budaya

organisasi mampu bertindak sebagai pemberi solusi atas masalah organisasi, berperan selaku adaptor pada faktor-faktor yang berkembang di luar organisasi, serta dalam melakukan integrasi internal anggota organisasi (Schein, 2004). Namun, konteks organisasi yang terdiri dari filosofi manajemen dan budaya organisasi belum diteliti secara empiris. Penelitian tentang konteks organisasi sebagai anteseden *workplace incivility* menjadi penting. Konteks organisasi merupakan faktor kontekstual pada tingkat makro yang dianggap dapat mempengaruhi *workplace incivility* sebagai faktor tingkat mikro (Liu *et al.*, 2009). Domain anteseden dari *workplace incivility* perlu diuji dan diteliti lebih lanjut. Hal ini dapat membantu memperluas pengetahuan tentang penyebab *workplace incivility* dan dapat menginformasikan pengembangan upaya untuk mengurangi *workplace incivility* (Schilpzand, De Pater & Erez, 2016). Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini menggunakan konteks organisasi yang terdiri dari filosofi manajemen dan budaya organisasi.

Goldhaber *et al.* (1978) mengidentifikasi kepercayaan sebagai komponen kunci dari iklim komunikasi organisasi dan komponen kunci yang paling penting dan berkembang dari hubungan antar anggota organisasi. Kepercayaan ada ketika seseorang percaya orang lain akan bersikap baik dan jujur (Larzelere & Huston, 1980). Interaksi dalam organisasi terjadi melibatkan anggota organisasi sebagai saluran kepercayaan. Anggota organisasi merupakan agen penting dalam proses membangun kepercayaan atau mengurangi kepercayaan karena dapat memberikan informasi tentang

orang lain dan perspektif organisasi melalui pengalaman pribadi dan gosip (Burt & Knez, 1995).

Kepercayaan interpersonal merupakan kepercayaan yang di tempatkan oleh individu pada anggota organisasi lainnya dengan menetapkan batasan tertentu. Batasan tersebut antara lain kemampuan seseorang untuk dapat diandalkan dalam memenuhi kewajibannya (Zaher, McEvily & Perrone, 1998). Kepercayaan telah lama diterima sebagai unsur penting untuk interaksi sosial dan merupakan sumber organisasi yang sangat penting (Kramer, 1999).

*Workplace incivility* menyebabkan perasaan terisolasi dan terasing, seiring dengan berkurangnya kerjasama, kolaborasi, kepercayaan dan komitmen (Pearson, Andersson & Porath, 2000; Pearson, Andersson & Wegner, 2001). Sejalan dengan hal ini, penelitian menunjukkan bahwa kurangnya kepercayaan mengakibatkan kurangnya kerja sama, keterasingan, dan ketidakpuasan pada pekerjaan. Kurangnya kepercayaan berakibat pada pelanggaran yang mencakup pelanggaran peraturan, kode etik, norma organisasi atau mengancam identitas sosial seseorang. Selain itu, menyebabkan halangan bagi hubungan interpersonal yang secara bertahap mengikis dan seringkali menghancurkan kepercayaan sepenuhnya (Lewicki, McAllister & Bies, 1998).

Pengaruh *workplace incivility* pada *outcome* memerlukan mediasi untuk memperjelas pengaruh langsung dan tidak langsung (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). Sebuah studi menggunakan kepercayaan organisasional sebagai mediator untuk pengaruh *incivility* kelompok kerja (*workgroup incivility*) pada hasil kerja. Hasil studi ini menunjukkan bahwa kepercayaan organisasional memediasi pengaruh *incivility* pada keseluruhan hasil kerja (Rubino & Reed, 2010). Penelitian lainnya menyarankan penggunaan variabel kepercayaan interpersonal sebagai variabel mediator dalam penelitian tentang *workplace incivility*, untuk mengeksplorasi pengaruh *workplace incivility* pada kepercayaan dalam tingkat interpersonal di antara atasan dengan bawahan dan antara rekan kerja (Ghosh, Reio & Bang, 2013). Berdasarkan paparan penelitian sebelumnya maka, penelitian ini menggunakan mediator kepercayaan interpersonal untuk pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behavior*.

Dampak *workplace incivility* dalam literatur ditemukan pada tingkat individu seperti: (a) kesehatan fisik, kepuasan kerja, psikologis/emosi (Pearson, Andersson & Wegner, 2001; Cortina *et al.*, 2001; Reio & Ghosh, 2009; Totterdell, *et al.*, 2012; Bunk & Magley, 2013; Zhou *et al.*, 2014), (b) *turnover intention* (Lim, Cortina & Magley, 2008; Cortina *et al.*, 2011; Leiter *et al.*, 2012; Ghosh, Reio & Bunk, 2013; Holm, Torkelson & Bäckström, 2015; Han, Bonn & Cho, 2016; Rahim & Cosby, 2016; Sguera, *et al.*, 2016), (c) *counterproductive work behavior/CWB* (Penney & Spector, 2005; Bai,

Lin & Wang, 2016) dan (d) kinerja (Caza & Cortina, 2007; Estes & Wang, 2008).

Menurut dinamika dalam interaksi sosial ketika interaksi antar individu memburuk dengan adanya perilaku yang tidak menyenangkan, atau cenderung kasar maka individu yang terlibat dalam interaksi tersebut akan cenderung menarik diri (*withdrawal*) dari interaksi. Selain itu, efek dari perilaku orang lain dan segala sesuatu yang dialami seseorang di tempat kerja berdampak tidak hanya pada perilaku namun juga pada fisik dan psikologis. Efeknya juga akan meluas pada perasaan dan perilaku yang diberlakukan dalam domain keluarga sehingga memunculkan *withdrawn marital behaviors* (Turner, 1988; Lim *et al.* 2016).

*Withdrawal behaviors* merupakan wujud perilaku tidak puas dari individu untuk menghindari situasi kerja; atau perilaku yang dirancang untuk menghindari partisipasi dalam situasi kerja yang tidak memuaskan (Hanisch & Hulin, 1990). *Withdrawal behaviors* terdiri dari *psychological* dan *physical withdrawal behaviors* (Lehman & Simpson, 1992).

O'Reilly & Robison (2009) dalam penelitiannya menemukan bahwa individu yang ditolak atau dikucilkan secara sosial akan menampilkan *withdrawal behavior* lebih banyak daripada individu yang merasa disertakan dalam interaksi di lingkungan sosial. Schilpzand, Leavitt & Lim (2016) menyatakan bahwa setelah individu mengalami *incivility* maka individu dapat melepaskan diri dari lingkungannya tidak hanya secara fisik namun juga secara psikologis. Individu yang menarik diri secara psikologis cenderung

berusaha untuk melakukan tindakan defensif dan melindungi diri dari konsekuensi sosial negatif di masa depan. Selain itu, individu kemungkinan terlibat dalam perilaku 'pemicu' tambahan dari *incivility*. Pemicu tambahan tersebut dapat menyebabkan peningkatan perilaku dalam bentuk perlakuan buruk yang lebih serius misalnya pemaksaan.

Hasil penelitian *workplace incivility* pada *withdrawal behavior* memiliki perbedaan. *Incivility* ditemukan berpengaruh positif signifikan pada tipe *withdrawal behavior* yaitu ketidakhadiran. Namun, tidak signifikan pada tipe *withdrawal behavior* lainnya yaitu keterlambatan (Sliter, Sliter & Jex, 2012). *Workplace incivility* meningkatkan *withdrawal behavior* khususnya pada wanita, namun tidak pada pria (Loi, Loh & Hine, 2015). *Workplace incivility* berpengaruh signifikan pada *withdrawal behavior* melalui mediasi *self blame* baik secara langsung maupun tidak langsung (Schilpzand, Leavitt & Lim, 2016). *Workplace incivility* ditemukan tidak signifikan berpengaruh pada *withdrawal behavior* (Abubakar, 2017). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu (Sliter, Sliter & Jex, 2012; Loi, Loh & Hine, 2015; Schilpzand, Leavitt & Lim, 2016; Abubakar, 2017) maka penelitian ini akan fokus pada dampak *workplace incivility* pada *withdrawal behavior* baik secara fisik dan psikologis.

Penelitian terdahulu tentang *workplace incivility* dilakukan dengan latar belakang organisasi yang beragam. Lembaga pengadilan (Cortina *et al.*, 2001; Lim, Cortina & Magley, 2008), kesehatan/medis (Blau & Andersson, 2005; Leiter *et al.*, 2011; Trudel & Reio, 2011; Totterdell *et al.*, 2012; Sguera *et al.*,

2016; ), sekolah / universitas (Penney & Spector, 2005; Caza & Cortina, 2007; Cortina & Magley, 2009; Porath & Pearson, 2012; Taylor & Pattie, 2014; Rahim & Cosby, 2016; Torkelson *et al.*, 2016; Offstein & Chory, 2017). Berbagai industri seperti *real estate*, makanan, keuangan, manufaktur & komunikasi (Milam, Spitzmueller & Penney, 2009; Reio & Ghosh, 2009; Meier & Semmer, 2013; Wu, *et al.*, 2014; Zhou *et al.*, 2014; ), serta hotel & restoran (Bavik & Bavik, 2015; Holm, Torkelson & Bäckström, 2015; Han, Bonn & Cho, 2016).

Penelitian Pearson, Andersson & Wegner (2001) menyarankan untuk lingkungan kerja atau subkultur kerja birokratis dan hirarkis misalnya di pemerintahan. Meskipun penelitian telah dilakukan dalam berbagai latar belakang, namun penelitian dengan lingkungan kerja organisasi tertentu pemerintah daerah masih terbatas sehingga membatasi generalisasi (Tsuno, *et al.*, 2017; Demsky, *et al.*, 2018). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka penelitian ini akan dilakukan pada Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) sebagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Anggota Satpol PP diwajibkan untuk menjunjung tinggi norma. Norma tersebut antara lain norma hukum, norma agama, hak asasi manusia, dan norma sosial lainnya yang hidup dan berkembang di masyarakat. Pelaksanaan kewajiban tersebut sesuai dengan Pasal 8, PP No. 6, Tahun 2010. Perilaku yang menjunjung norma-norma tersebut dalam bekerja dan berinteraksi dianggap sebagai perilaku yang normal bagi Satpol PP. Peran Satpol PP yang perlu dijalankan adalah sebagai pengasuh dan pengayom

masyarakat sesuai dengan makna dari pamong. Selain itu, Satpol PP berkewajiban menjaga dan mewujudkan ketenteraman, perlindungan masyarakat dan ketertiban umum. Perilaku kerja dari personil Satpol PP saat ini mengutamakan pendekatan humanis serta menonjolkan persuasif, kesopanan, professional dan kompeten daripada kekuatan fisik dan emosional (Kemendagri, 2010; BBC Indonesia, 2010; Polpp Jogja, 2018).

Berdasarkan beberapa kasus yang terungkap terjadi di dalam internal organisasi Satpol PP, para anggota terkadang mengalami tindakan yang tidak menyenangkan atau *workplace incivility* yang cenderung mengarah ke perilaku tidak normal. Contoh kasus yaitu pelecehan seksual yang diduga dilakukan oleh rekan senior terhadap 7 tujuh wanita Satpol PP yang terjadi di Semarang (CNN Indonesia, 2017). Perilaku kasar atau kekerasan yang di alami oleh anggota Satpol PP dianggap biasa terjadi atau dianggap hanya sebagai ujian kemampuan fisik dan bela diri sebagai anggota Satpol PP. Contoh kasus pemukulan Walikota Mataram Provinsi NTB terhadap anggota Satpol PP yang beredar di media sosial dan media *online* yang terjadi setelah pelantikan dan penyerahan tongkat komando kepada kepala Satpol PP yang baru (Kompas, 2018).

Kasus lain yaitu ketika kepala Satpol PP DKI Jakarta dilaporkan oleh bawahannya ke polisi karena diduga melakukan penganiayaan fisik yaitu pemukulan, meskipun akhirnya kasus tersebut berujung damai dengan pencabutan laporan di kepolisian (Liputan 6, 2018). Selain kasus-kasus tersebut, pelanggaran lain yang dilakukan anggota Satpol PP adalah disiplin

kerja yang masih kurang, contoh kasus di Kalimantan Tengah, 7 orang anggota Satpol PP dikenakan hukuman sanksi pemberhentian sementara karena dinilai tidak disiplin menjalani tugas dengan absen dari pekerjaan tanpa ijin dari atasan (Liputan 6, 2018). Berikutnya berdasarkan kondisi empiris di Satpol PP di DIY menunjukkan perilaku kerja yang cenderung menarik diri dari lingkungan kerjanya. Perilaku menarik diri tersebut antara lain kemalasan untuk datang apel di pagi hari dan sore hari meski sudah diberikan stimulus berupa honorarium apel. Selain itu, ada personil Satpol PP yang hanya datang ketika waktu absen kemudian tidak hadir pada jam kerja, namun kembali datang untuk absen di sore hari, sehingga seolah-olah telah hadir dan bekerja. Berikutnya ketika ada kegiatan kerja yang dilakukan di kantor, seringkali para personil Satpol PP tidak fokus dengan mengobrol atau bermain *handphone* dan seringkali berlama-lama ketika waktu istirahat sehingga tidak segera kembali melakukan kegiatan kerja (Polpp Jogja, 2018).

Berdasarkan paparan tentang kasus-kasus Satpol PP dapat disimpulkan bahwa Satpol PP memang rentan melakukan dan mengalami *incivility* serta *withdrawal behavior* dalam lingkungan kerjanya. Sekaligus hal ini berpengaruh pada citra Satpol PP di masyarakat. Lebih lanjut, hal ini menjadi penting bagi pimpinan Satpol PP untuk mengenali dan menggali lebih dalam tentang tipe *incivility* yang memiliki dampak terbesar bagi Satpol PP untuk menjalankan tugasnya, sekaligus menyusun upaya dan solusi untuk mengurangi serta menghadapi *incivility*. Selain itu, perubahan paradigma dan tradisi tentang keberadaan Satpol PP menjadi penting karena seringnya

mendapat pandangan miring dan lekat dengan peristiwa kekerasan dan tindakan kasar yang dianggap menjadi andalan menjalankan tugasnya di masyarakat. Satpol PP perlu merubah citranya dari dalam untuk bisa mewujudkan citra yang humanis yang digagas oleh pemerintah (Republika, 2013; Merdeka, 2013).

Provinsi DIY saat ini memiliki *tagline* yaitu “Jogja Istimewa” yang telah disahkan penggunaannya sejak 7 Maret 2015 sebagai pengganti *tagline* sebelumnya "*Never Ending Asia*", yang telah dipakai selama 13 tahun (Tribun, 2015; Sindo, 2015). Pemilihan *tagline* tersebut, yakni “Jogja Istimewa”, didapatkan setelah melakukan serangkaian diskusi publik dan berdasarkan kiriman desain dari masyarakat secara umum, selain itu Yogyakarta memang diakui pemerintah sebagai daerah istimewa (Viva, 2015).

Kata “istimewa” memiliki makna yang luas, baik dari dimensi peradaban, kultur maupun sosial dan dengan menyandang kata istimewa secara resmi, maka masyarakat DIY harus serba elok, serba maju, serba baik dibandingkan dengan daerah lainya. Logo dan *tagline* "Jogja Istimewa" ini menjadi simbol dari gerakan Jogja Gumbregah (penuh semangat kebersamaan untuk kemajuan) dan sebagai momentum pembangunan DIY yang lebih unggul dengan logo yang dimaknai dengan memenuhi tiga unsur, yakni kultur, harmoni, dan istimewa (Berita Satu, 2015). Kata “Jogja Istimewa” tidak sekadar kata, akan tetapi harus terinternalisasi di setiap sendi kehidupan. Perwujudan istimewa harus benar-benar merasuki setiap insan di DIY,

sehingga tidak cukup hanya mengandalkan aparatur pemerintah. Semua warga harus bergerak bersama membuat perubahan disertai dengan peran aktif dari tokoh masyarakat (Balai Teknologi Komunikasi & Pendidikan DIY, 2015).

Kata Istimewa memiliki nilai bahwa DIY istimewa dalam hal daerahnya, orangnya, birokratnya, pedagangnya, kampusnya, dan lainnya sehingga, serba elok dan apik. Manifestasi *tagline* istimewa adalah setiap pemimpin, pejabat pemerintahan, bahu membahu bersama warga masyarakat, dalam semangat “Golong Gilig” untuk mewujudkan “Jogja Istimewa” (Balai Teknologi Komunikasi & Pendidikan DIY, 2015).

Penetapan Yogyakarta sebagai daerah istimewa di Indonesia diperkuat dengan UU No.13 tahun 2012, berisi 16 bab dan 51 pasal yang mengatur tentang lima aspek keistimewaan, antara lain mekanisme pengisian jabatan kepala daerah DIY dengan penetapan di DPRD, kelembagaan pemerintah DIY, bidang pertanahan, kebudayaan dan tata ruang (Tribun, 2012). Berdasarkan UU keistimewaan tersebut maka Yogyakarta memiliki kewenangan khusus dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan, antara lain adalah pembentukan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang salah satunya yaitu Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) yang tertuang dalam Peraturan Daerah Istimewa DIY No. 3 Tahun 2015.

Kesimpulannya, penelitian ini dilakukan di Satuan Polisi Pamong Praja Daerah Istimewa Yogyakarta (Satpol PP DIY). Penelitian ini tidak dilakukan terpusat di satu tempat karena Satpol PP sebagai OPD (Organisasi Perangkat

Daerah) berkedudukan di tingkat provinsi dan kabupaten. Masing-masing OPD tidak saling membawahi dan terpisah satu sama lain. Organisasi dan tata kerja Satpol PP ditetapkan dengan peraturan daerah oleh kepala daerah, sehingga antar daerah bisa saja memiliki struktur organisasi dan tata kerja yang berbeda (Polpp Jogja, 2018). Tempat penelitian terbagi menjadi 6 yaitu:

1. Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Satuan Polisi Pamong Praja Kota Yogyakarta.
3. Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Sleman.
4. Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kulon Progo.
5. Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Bantul.
6. Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul.

Penelitian ini mengambil tempat di Daerah Istimewa Yogyakarta karena undang-undang keistimewaan yaitu UU No.13 tahun 2012, sehingga memiliki kewenangan khusus dalam pelaksanaan pemerintahan dan pembentukan OPD sesuai dengan Peraturan Daerah Istimewa DIY No. 3 Tahun 2015.

## **B. Orisinalitas Penelitian**

Literatur tentang *workplace incivility* telah berkembang selama ini, namun masih menyisakan sejumlah kesenjangan (*gap*). Pertama, belum ada penelitian empiris tentang pengaruh konteks organisasi yaitu filosofi manajemen dan budaya organisasi pada *workplace incivility* (Estes & Wang, 2008). Konteks organisasi merupakan faktor kontekstual pada tingkat makro yang dianggap dapat mempengaruhi *workplace incivility* sebagai faktor tingkat mikro (Liu *et al.*, 2009). Perlunya pengujian dan penelitian anteseden

*workplace incivility* lebih lanjut untuk mengetahui penyebab dan upaya menurunkan dampaknya (Schilpzand, De Pater & Erez, 2016). Berdasarkan hal tersebut maka, penelitian ini akan menggunakan konteks organisasi yaitu filosofi manajemen dan budaya organisasi untuk menguji secara empiris pengaruhnya pada *workplace incivility*.

Kedua, belum ada penelitian yang menguji secara empiris tentang *workplace incivility* yang menggunakan pengukuran berdasarkan tipe-tipe perilaku *workplace incivility*. Tipe-tipe perilaku *workplace incivility* tersebut yaitu verbal, nonverbal, pelecehan seksual, perilaku pasif agresif dan *bullying*. Penelitian terdahulu oleh McNamara (2012); Hoffman & Chunta, (2015), dan Bar-david (2018) baru mengajukan konsep pengukuran tipe perilaku *workplace incivility*, namun belum diwujudkan secara empiris. Selain itu, penelitian Sguera *et al.* (2016) menyarankan untuk fokus pada tipe-tipe perilaku *workplace incivility*. Fokus penelitian sebelumnya adalah frekuensi *incivility* yang diukur dengan *Workplace Incivility Scale* (WIS) yang dianggap terlalu ringkas, terlalu banyak modifikasi dan dalam waktu yang panjang yaitu 5 tahun. WIS dianggap belum dapat menjelaskan keseluruhan *workplace incivility* (Cortina *et al.*, 2001; Martin & Hine, 2005; Schilpzand, De Pater & Erez, 2016). Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini akan mengukur perilaku *workplace incivility* berdasarkan tipe-tipe perilakunya.

Ketiga, belum ada penelitian tentang mediator kepercayaan interpersonal untuk pengaruh *workplace incivility* dan *outcome*. Perlunya mediasi untuk

memperjelas pengaruh langsung dan tidak langsung untuk *workplace incivility* dan *outcome* (Schilpzand, De Pater & Erez, 2016).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adanya perbedaan hasil untuk pengaruh *workplace incivility* pada *outcome* kerja yaitu *withdrawal behavior*. *Coworker incivility* tidak berpengaruh terhadap *withdrawal behavior* (Sliter, Sliter & Jex, 2012). Berdasarkan gender, hasil penelitian lain menunjukkan bahwa *workplace incivility* meningkatkan *withdrawal behavior* pada wanita, namun tidak pada pria (Loi, Loh & Hine, 2015). Penelitian lainnya menunjukkan bahwa *workplace incivility* berpengaruh langsung maupun tidak langsung pada *withdrawal behavior* dengan variabel mediasi (Schilpzand, Leavitt & Lim, 2016). Berikutnya, hasil lain menunjukkan bahwa *workplace incivility* tidak berpengaruh pada *withdrawal behavior* (Abubakar *et al.*, 2017).

Studi tentang *workplace incivility* dan *outcome* perlu menggunakan variabel mediasi dari efek kognitif dan afektif berdasarkan studi terdahulu. Variabel mediasi tersebut antara lain, 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).

Peran mediasi kepercayaan pada penelitian sebelumnya untuk *workplace incivility* dan *outcome* adalah kepercayaan organisasional. Hasil menunjukkan bahwa mediasi kepercayaan organisasional merupakan pemediasi pengaruh *workplace incivility* dan *outcome* (kepuasan, *turnover intention* dan *burnout*).

Penelitian lanjutan tentang mediasi kepercayaan memerlukan mediasi kepercayaan interpersonal (Rubino & Reed, 2010; Ghosh, Reio & Bang, 2013). Berdasarkan hal tersebut maka, penelitian ini akan menggunakan mediasi kepercayaan interpersonal.

Keempat, perspektif interaksi sosial dapat digunakan untuk menyusun upaya yang dapat mengurangi *incivility* serta dapat diaplikasikan untuk bentuk *mistreatment* yang kurang intens, seperti *incivility*. Anderson dan Pearson (1999) mengenalkan *workplace incivility* dari sudut pandang interaksi sosial dan sebagai *event* interaktif untuk menekankan peran faktor interpersonal dan situasional. Sejauh ini, penelitian empiris belum banyak mengadopsi perspektif interaksi sosial tersebut (Schilpzand, De Pater & Erez, 2016). Konsep interaksi sosial dapat memandu dan menjadi acuan penelitian empiris tentang *workplace incivility* (Leiter *et al.*, 2011; Gallus, *et al.*, 2014; Schilpzand, De Pater & Erez, 2016). Berdasarkan hal tersebut maka, penelitian ini akan menggunakan konsep teoretis interaksi sosial sebagai acuan penelitian.

Kelima, masih terbatasnya penelitian tentang *workplace incivility* dalam konteks lingkungan birokratis dan hirarkis pada organisasi tertentu pemerintah daerah (Pearson, Andersson & Wegner, 2001; Tsuno *et al.*, 2017; Demsky, *et al.*, 2018). Berdasarkan hal tersebut maka, penelitian ini akan dilakukan di lingkungan birokratis dan hirarkis pada organisasi tertentu pemerintah daerah.

Berdasarkan paparan tersebut dapat disimpulkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian lainnya. Perbedaan tersebut yaitu model penelitian yang belum ada di penelitian sebelumnya. Model penelitian disusun menggunakan filosofi manajemen, budaya organisasi, *workplace incivility*, kepercayaan interpersonal dan *withdrawal behavior*. Perbedaan berikutnya adalah penggunaan konsep teoretis interaksi sosial, tipe *workplace incivility*, mediasi kepercayaan interpersonal dan latar belakang organisasi tertentu pemerintah daerah.

### C. Rumusan Masalah

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena dalam organisasi Satpol PP, yang rentan mengalami *incivility* di tempat kerjanya. Penelitian ini fokus pada pengukuran tipe perilaku *workplace incivility* serta menggunakan konteks organisasi yang terdiri dari filosofi manajemen dan budaya organisasi. Peran mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepercayaan interpersonal dan dampak dari *workplace incivility* pada *withdrawal behavior*. Berdasarkan uraian literatur, maka rumusan masalah (*problem statement*) dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah konteks organisasi yaitu filosofi manajemen berpengaruh pada *workplace incivility*?
2. Apakah konteks organisasi yaitu budaya organisasi berpengaruh pada *workplace incivility*?
3. Apakah *workplace incivility* berpengaruh pada *withdrawal behavior*?

4. Apakah kepercayaan interpersonal memediasi pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behavior*?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh konteks organisasi yaitu filosofi manajemen pada *workplace incivility*.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh konteks organisasi yaitu budaya organisasi pada *workplace incivility*.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behavior*.
4. Menguji dan menganalisis peran kepercayaan interpersonal dalam memediasi pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behavior*.

#### **E. Kontribusi Penelitian**

Kontribusi penelitian ini terdiri dari:

1. Kontribusi teoretis

Penelitian ini berkontribusi dalam pengembangan pemahaman tentang *workplace incivility* dan prosesnya dengan menggunakan perspektif interaksi sosial, yaitu bahwa latar belakang terjadinya *workplace incivility* diawali dengan motivasi yang berupa niat dari individu sebagai alasan untuk melakukan interaksi dan adanya faktor situasional. *Workplace incivility* dianggap sebagai reaksi individu dari situasi sosial yang terjadi dan cara untuk saling mempengaruhi perilaku masing-masing saat terjadinya interaksi serta prediksi tentang perilaku di masa mendatang

yang melibatkan hubungan interpersonal yang seharusnya dibatasi dengan nilai dan norma.

Kontribusi berikutnya dari penelitian ini adalah pengembangan anteseden dari *workplace incivility* yang belum memasukkan konteks organisasi yang terdiri dari filosofi manajemen dan budaya organisasi serta tipe *workplace incivility* yang lebih spesifik yaitu *verbal*, *nonverbal*, *sexual harassment*, *passive aggressive behaviors* dan *bullying*. Selain itu, untuk menjelaskan peran mediasi dari kepercayaan interpersonal untuk pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behavior*.

## 2. Kontribusi praktis

Penelitian ini berkontribusi bagi para pimpinan dan pengambil keputusan dalam organisasi untuk mengenali perilaku halus yang jika diabaikan akan berkembang menjadi perilaku yang lebih keras dan menyakiti yaitu *workplace incivility* dan menyusun upaya mencegah atau mengurangi tingkat *workplace incivility* dan *withdrawal behavior* dengan meningkatkan internalisasi filosofi manajemen pada individu, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan mengembangkan budaya organisasi positif serta menjalin komunikasi yang baik antar individu agar dapat menumbuhkan kepercayaan interpersonal di dalam organisasi.

Salah satu kebijakan organisasi yang dapat dilakukan setelah mengenali perilaku *workplace incivility* dan rendahnya tingkat *withdrawal behaviors* adalah menyusun, menerapkan dan mengawasi pelaksanaan kode etik dalam bekerja dan menyusun serta menerapkan kebijakan

manajemen konflik dengan memberikan pelatihan bagi para pimpinan untuk mengenali dan menangani konflik organisasi. Selain itu tingkat *workplace incivility* dan *withdrawal behaviors* yang rendah akan menumbuhkan perilaku kerja positif seperti semangat kerja, disiplin dan keterlibatan kerja yang tinggi.

## 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).

*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

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

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

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

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

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

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,

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*

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

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*,

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

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

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*.

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

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, pelecahan 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

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

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*

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

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

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

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 (Rosigno, 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

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).

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:

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

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

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 pengekangan 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

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

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

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

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, Lelchok & 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*

*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 menguranginya (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).

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

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 (*ruminatation*), 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

*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

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

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,

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.

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

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

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).

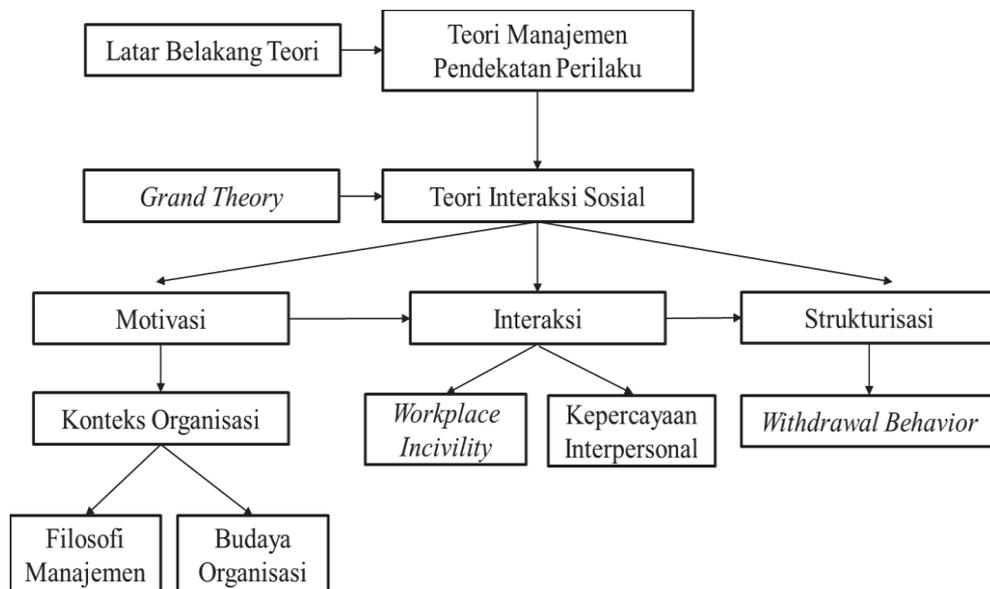
*Workplace incivility* umumnya terjadi dalam lingkungan sosial, dimana interaksi terjadi dan melibatkan individu lain (Schilpzand, De Pater & Erez, 2016). *Workplace incivility* melibatkan *deviant behavior*, *mistreatment* dan agresi namun dalam intensitas rendah dalam interaksi sosial di tempat kerja 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

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).

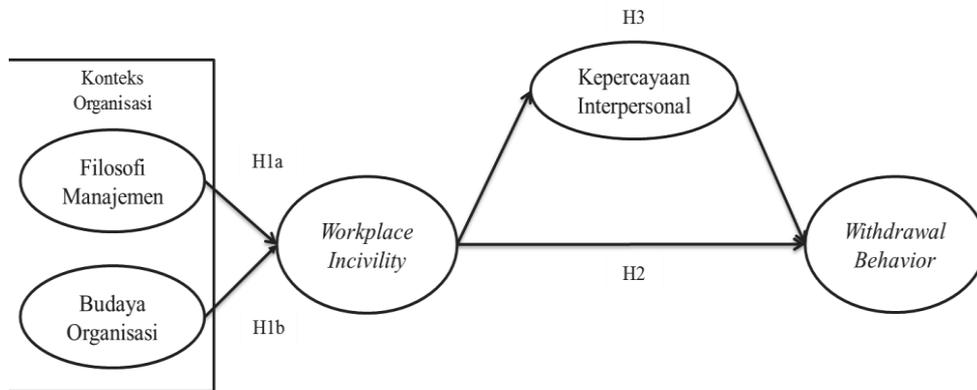


(Sumber: Turner, 1988; Albarracín *et al.*, 2005; Wren & Bedeian, 2009)

**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**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian membahas tentang tempat penelitian dilakukan, dilanjutkan dengan tipe penelitian dan unit analisis, populasi dan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional, sumber data, teknik pengumpulan data dan instrumen pengumpulan data serta teknik analisis data.

#### **A. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Satuan Polisi Pamong Praja Daerah Istimewa Yogyakarta (Satpol PP DIY). Tempat penelitian terbagi menjadi 6 yaitu:

1. Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Satuan Polisi Pamong Praja Kota Yogyakarta.
3. Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Sleman.
4. Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kulon Progo.
5. Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Bantul.
6. Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul.

Penelitian ini tidak dilakukan terpusat di satu tempat karena Satpol PP sebagai OPD (Organisasi Perangkat Daerah) berkedudukan di tingkat provinsi dan kabupaten. Masing-masing OPD tidak saling membawahi dan terpisah satu sama lain. Organisasi dan tata kerja Satpol PP ditetapkan dengan peraturan daerah oleh kepala daerah, sehingga antar daerah bisa saja memiliki struktur organisasi dan tata kerja yang berbeda. Penelitian ini mengambil tempat di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) karena undang-undang

keistimewaan yaitu UU No.13 tahun 2012. DIY memiliki kewenangan khusus dalam pelaksanaan pemerintahan dan pembetukan OPD sesuai dengan Peraturan Daerah Istimewa DIY No. 3 Tahun 2015.

## **B. Tipe Penelitian dan Unit Analisis**

### 1. Tipe Penelitian

Penelitian dapat dilakukan ketika data dikumpulkan sekali saja, dalam periode beberapa hari atau minggu atau bulan, untuk menjawab pertanyaan penelitian. Penelitian semacam ini disebut sebagai penelitian *one-shot* atau *cross-sectional* (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini melibatkan fenomena tertentu pada waktu tertentu atau untuk menjelaskan tentang hubungan faktor-faktor dalam organisasi dan penelitian *cross-sectional* sering menggunakan strategi survei (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Survei adalah sebuah sistem untuk mengumpulkan informasi dari atau tentang individu untuk menggambarkan, membandingkan, atau menjelaskan pengetahuan, sikap, dan perilaku (Sekaran & Bougie, 2016).

### 2. Unit Analisis

Unit analisis mengacu pada level untuk data yang dikumpulkan selama tahap analisis data (Sekaran & Bougie, 2016). Unit analisis yang dapat digunakan dalam penelitian antara lain, individu, kelompok atau organisasi. Pada level individu yang digunakan adalah pernyataan atau perkataan individu dan jawaban setiap individu sebagai responden

mewakili pendapatnya sendiri (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

Maka, unit analisis penelitian ini adalah individu pada Satpol PP DIY.

### **C. Populasi dan Sampel**

#### **1. Populasi**

Populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin diteliti sehingga peneliti dapat membuat kesimpulan berdasarkan sampel statistik (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah personil Satpol PP DIY dengan jumlah data 713 orang (Satpol PP DIY, 2018).

#### **2. Sampel**

Sampel merupakan bagian dari populasi, sampel melibatkan prosedur yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan berdasarkan pengukuran porsi dari populasi (Zikmund *et al.*, 2009). Pedoman ukuran sampel yang disarankan untuk ukuran sampel minimum pada model struktural didasarkan pada kompleksitas model dan karakteristik model pengukuran (Hair *et al.*, 2013). Ukuran sampel minimum dalam model struktural harusnya tidak kurang dari 200 atau 5-20 kali jumlah parameter yang digunakan (Kline, 2016).

Penentuan dari ukuran sampel minimum yang diperlukan untuk mengurangi bias pada semua jenis estimasi multivariat yaitu 200 (Loehlin & Beaujean, 2017). Berdasarkan pedoman tersebut maka digunakan pedoman ukuran sampel dengan sampel minimal sebanyak 200 sampel dan besaran sampel didapatkan dari 5 kali jumlah parameter. Penelitian ini

menggunakan jumlah parameter 83 item maka jumlah besaran sampel dalam penelitian ini adalah 415 ( $5 \times 83 = 415$ ). Berdasarkan struktur organisasi di Satpol PP, organisasi dipimpin oleh kepala satuan yang dibantu oleh sekretaris dan terdiri dari bidang-bidang pekerjaan. Bidang-bidang tersebut antara lain ketentraman dan ketertiban, penegakan perundangan, perlindungan masyarakat, dan pengembangan kapasitas. Selain itu, bidang-bidang tersebut terbagi lagi ke dalam beberapa seksi yaitu seksi ketentraman dan ketertiban, pembinaan, pengawasan dan penyuluhan, perlindungan masyarakat serta peningkatan kapasitas SDM, data dan informasi. Masing-masing seksi dipimpin oleh kepala seksi (kasi) yang membawahi langsung pasukan Satpol PP. Berdasarkan kondisi tersebut maka sampel penelitian ini terdiri dari kasi dan pasukan Satpol PP di DIY.

### 3. Teknik *Sampling*

Teknik *sampling* adalah proses pemilihan sejumlah elemen dari populasi yang akan dijadikan sampel (Sekaran & Bougie, 2016). Pengambilan sampel terdiri dari beberapa tahap. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah kasi dan pasukan lapangan, karena dianggap paling rentan terpapar *incivility* ketika melaksanakan tugasnya di masyarakat.

Tahap pertama adalah pengambilan sampel proposional di keseluruhan wilayah. Satpol PP DIY terdiri dari 6 wilayah yaitu Provinsi, Kota dan 4 Kabupaten. Tahap kedua adalah pengambilan sampel di tiap

wilayah berdasarkan proporsi yaitu besaran sampel dibagi dengan jumlah populasi ( $415/713 = 0,582048$ ) kemudian dikalikan dengan populasi dimasing wilayah. Pengambilan sampel untuk kasi dilakukan dengan mengambil keseluruhan kasi yang ada pada tiap seksi sesuai dengan struktur organisasi di Satpol PP. Tahap ketiga adalah penarikan sampel dengan *convenience sampling* untuk pasukan yang berada dibawah kepemimpinan kasi secara langsung. *Convenience sampling* dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menemui personil Satpol PP yang bersedia untuk menjadi responden. Jumlah populasi dan sampel tiap wilayah disajikan pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1.**  
**Sebaran Populasi & Sampel**

<b>Wilayah</b>	<b>Populasi</b>	<b>Presentase (%)</b>	<b>Sampel proporsional</b>	<b>Kasi</b>	<b>Pasukan</b>
Provinsi	130	0,582048	75,6662 (76)	8	68
Kota	242	0,582048	140,8555 (141)	8	133
Sleman	104	0,582048	60,53296 (61)	8	53
Bantul	62	0,582048	36,08696 (36)	6	30
Kulon Progo	90	0,582048	52,38429 (52)	6	46
Gunung Kidul	85	0,582048	49,47405 (49)	4	45
<b>Jumlah</b>	713	58%	415	40	375

Sumber: Satpol PP DIY (2018)

## D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

### 1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*independent variable*), variabel tidak bebas/terikat (*dependent variable*) dan variabel mediasi. Variabel bebas yang merupakan penyebab perubahan pada variabel terikat (Hair *et al.*, 2014). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah filosofi manajemen, budaya organisasi dan *workplace incivility*.

Variabel terikat (*dependent variable*) merupakan efek, atau respons dari perubahan variabel bebas (Hair *et al.*, 2014). Variabel terikat pada penelitian ini adalah *withdrawal behavior*. Variabel mediasi adalah variabel penengah antara variabel bebas dan variabel terikat (Hair *et al.*, 2014). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah kepercayaan interpersonal.

### 2. Definisi Operasional

Definisi operasional diperlukan guna menentukan jenis, indikator dan skala pengukuran dari variabel dalam penelitian ini. sehingga pengujian hipotesis dengan menggunakan instrumen penelitian dapat dilakukan dengan tepat. Secara rinci definisi operasional dan pengukuran variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.2

**Tabel 3.2.**  
**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Pengukuran</b>	<b>Dimensi / Indikator</b>
Filosofi manajemen	Konsep khusus / khas tentang keyakinan ( <i>beliefs</i> ) dan prinsip organisasi, yang mengarahkan manajemen organisasi dalam mengejar sebuah misi (Analoui & Karami, 2002 ).	Skala Likert 5 point, 6 item pertanyaan.	<p><b>Identifikasi dengan filosofi manajemen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paham prinsip, keyakinan dan kode etik, bantu kesulitan kerja, pertentangan nilai pribadi.</li> </ul> <p><b>Sensemaking filosofi manajemen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paham filosofi manajemen, menterjemahkan dengan kata-kata sendiri, menjelaskan kepada lain.</li> </ul>
Budaya organisasi	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).	Skala Likert 5 point, 31 item pertanyaan.	<p>(Wang, 2011)</p> <p><i>Organizational Culture Survey</i> (OCS):</p> <p><b>Kerja tim &amp; konflik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jujur, menerima kritik, kerja sama, pendengar, Sinergi kerja.</li> </ul> <p><b>Iklim &amp; moral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi, menghormati, konsisten, adil, bekerja efisien dan produktif</li> </ul> <p><b>Arus informasi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informasi organisasi, alasan perubahan, Informasi luar unit.</li> </ul> <p><b>Keterlibatan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengambilan keputusan, saran, gagasan, pendapat.</li> </ul> <p><b>Pengawasan/supervisi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Syarat kerja, pemberitahuan pekerjaan, Menerima kritik, Delegasi, Kritikan positif.</li> </ul> <p><b>Meetings</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tindak lanjut, keikutsertaan, pembahasan, tepat waktu.</li> </ul> <p>(Glaser, Zamanou &amp; Hacker, 1987)</p>

**Tabel 3.2.**  
**Definisi Operasional Variabel (Lanjutan)**

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran	Dimensi / Indikator
<i>Workplace incivility</i>	Perilaku menyimpang dengan intensitas rendah disertai niat ambigu untuk membahayakan atau menyakiti orang lain, perilaku ini melanggar norma-norma di tempat kerja untuk saling menghormati, ditandai dengan kekasaran dan menunjukkan kurangnya perhatian pada orang lain (Andersson & Pearson, 1999)	Skala Likert 5 point, 22 item pertanyaan.	<p><b>Verbal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berteriak, menghina, gossip, berkhianat, intimidasi, umpatan.</li> </ul> <p><b>Nonverbal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekspresi wajah, mendiamkan.</li> </ul> <p><b>Pelecehan seksual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontak fisik, komentar seksual, lelucon seksual.</li> </ul> <p><b>Perilaku pasif agresif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolak komunikasi &amp; kerjasama, sabotase.</li> </ul> <p><b>Intimidasi (<i>bullying</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuduhan, diskriminasi beban kerja, kritik tidak benar.</li> </ul> <p>(Hoffman &amp; Chunta, 2015)</p>
Kepercayaan interpersonal	Sejauh mana seseorang bersedia untuk menganggap niat baik dan percaya pada kata-kata dan tindakan orang lain (Cook & Wall, 1980).	Skala Likert 5 point, 12 item pertanyaan.	<p><b>Keyakinan pada atasan dan rekan kerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bantuan, kehandalan, keadilan, penipuan.</li> </ul> <p><b>Kenyamanan pada atasan dan rekan kerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keterampilan, tanpa supervisi, keputusan, efisiensi kerja.</li> </ul> <p>(Cook &amp; Wall, 1980)</p>
<i>Withdrawal behaviors</i>	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).	Skala Likert 5 point, 12 item pertanyaan.	<p><b>Psychological.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absen, melamun, urusan pribadi, keluar dari organisasi</li> </ul> <p><b>Physical</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terlambat, mencuri, tertidur.</li> </ul> <p>(Lehman &amp; Simpson, 1992)</p>

Sumber: Tinjauan Pustaka (2018)

## **E. Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Pengumpulan Data**

Sumber data dan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer, mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama (Sekaran & Bougie, 2016). Data primer dalam penelitian ini adalah data mengenai pendapat responden tentang konteks organisasi (filosofi manajemen dan budaya organisasi), *workplace incivility*, kepercayaan interpersonal dan *withdrawal behavior* yang diperoleh secara langsung dari responden yang memberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner. Teknik pengumpulan data primer dilakukan dengan survey melalui kuesioner yang dibagikan langsung pada responden.

Data penelitian dikumpulkan menggunakan instrumen berupa kuesioner yang dibagikan ke masing-masing responden. Kuesioner menggunakan model pertanyaan tertutup, yakni pertanyaan yang sudah disertai alternatif jawaban, sehingga responden hanya memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut. Setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan, responden dapat memilih jawabannya sesuai dengan persepsinya. Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah skala likert 1-5.

2. Data sekunder adalah data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti, yang diperoleh tidak secara langsung yang berupa catatan ataupun laporan historis yang tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Data ini berupa arsip dan dokumen pada masing-masing

kantor Satpol PP. Teknik pengumpulan data sekunder dilakukan dengan meminjam dokumentasi, pencarian *online* serta wawancara informal.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan program *Partial Least Square* (PLS). SEM merupakan bagian dari teknik multivariat dan model statistik. SEM menjelaskan hubungan antar variabel dengan meneliti hubungan struktur dalam serangkaian persamaan. Persamaan tersebut menggambarkan semua hubungan antar konstruk (variabel terikat dan variabel bebas) yang terlibat dalam analisis (Hair *et al.*, 2014). PLS SEM berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Evaluasi model pengukuran ditujukan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan evaluasi model struktural digunakan untuk uji hipotesis dan model prediksi (Hair *et al.*, 2017). Teknik analisis penelitian ini akan dilakukan dalam beberapa tahapan yang meliputi:

##### 1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), nilai maksimum dan minimum (Sekaran & Bougie, 2016). Statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis jawaban responden terhadap kuesioner penelitian.

##### 2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran adalah elemen dari model jalur yang berisi indikator dan hubungannya dengan konstruk yang disebut juga sebagai *outer model*

dalam PLS-SEM (Hair *et al.*, 2017). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) ditujukan untuk uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan sebanyak 2 tahap. Tahap pertama dilakukan sebelum penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Tahap kedua dilakukan ketika penelitian dilaksanakan dengan kuesioner yang sudah diperbaiki sesuai dengan hasil tahap pertama. Berikut penjelasan tentang uji validitas dan reliabilitas:

a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk menilai indikator pengukuran variabel laten valid atau tidak. Variabel laten adalah variabel yang tidak terukur secara langsung dan nilainya dipengaruhi atau ditentukan oleh indikator penyusunnya (Hair *et al.*, 2017). Variabel laten dapat disebut juga dengan *unobserved variable*, faktor atau konstruk. Validitas dapat diukur dengan mengevaluasi nilai *loading* tiap indikator dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai *loading* yang disarankan adalah diatas 0,7. Nilai ini menunjukkan bahwa konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya (Sarstedt, Ringle & Hair, 2017). Namun, dalam studi ilmu sosial seringkali ditemukan nilai *loading* < 0,70. Nilai *loading* 0,40 – 0,70 harus dipertimbangkan untuk dipertahankan dan dianggap sudah memenuhi batas minimal (Hair *et al.*, 2017; Avkiran & Ringle, 2018). Sedangkan nilai *loading* kurang dari 0,40 harus dihapus. *Cut off value* dari AVE untuk validitas yang baik adalah 0,5 atau lebih (Hair *et al.*, 2017; Avkiran & Ringle, 2018).

## b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi hasil seluruh indikator pada tes yang sama (Hair *et al.*, 2017). Kriteria yang digunakan adalah Cronbach alpha dan *composite reliability*.

Nilai Cronbach alpha yang diharapkan adalah diatas 0,60 dan dianggap sebagai batas bawah. Nilai *composite reliability* merupakan batas atas dengan nilai yang disarankan adalah 0,7 atau lebih tinggi (Hair *et al.*, 2017). Namun, nilai di atas 0,95 tidak disarankan karena nilai yang terlalu tinggi (misalnya  $> 0,95$ ) dianggap bermasalah. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut hampir identik dan berlebihan (Hair *et al.*, 2017; Sarstedt, Ringle & Hair, 2017; Avkiran & Ringle, 2018).

## 3. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural mewakili elemen teoritis atau konseptual dari model jalur. Model struktural disebut juga *inner model* dalam PLS-SEM mencakup variabel laten dan hubungan jalurnya (Hair *et al.*, 2017). Evaluasi model struktural (*inner model*) berdasarkan kriteria sebagai berikut:

### a. *Collinearity*

*Collinearity* muncul ketika dua variabel sangat berkorelasi. *Variance Inflation Factor* (VIF) digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat *collinearity* di antara indikator dalam model pengukuran. Nilai

VIF yang disarankan adalah lebih dari 0,20 dan kurang dari 5 (Hair *et al.*, 2017; Sarstedt, Ringle & Hair, 2017).

b. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh variabel independen pada variabel dependen serta peran dari variabel mediasi. Penggunaan SEM dalam penelitian ini karena persamaan ini menggambarkan semua hubungan antar konstruk (variabel dependen dan independen) yang terlibat dalam analisis (Hair *et al.*, 2014). Pengujian hipotesis dilakukan dengan:

1. Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

*Path coefficients* dalam PLS SEM digunakan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar variabel dan hasil uji hipotesis. Nilai *path coefficients* berkisar antara -1 hingga +1. Semakin mendekati nilai +1, kedua konstruk semakin positif dan kuat. Nilai yang semakin mendekati -1 mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut bersifat negatif dan kuat (Hair *et al.*, 2017; Sarstedt, Ringle & Hair, 2017; Avkiran & Ringle, 2018). Nilai t-statistik untuk setiap jalur digunakan untuk menguji hipotesis. Nilai t-statistik tersebut akan dibandingkan dengan nilai t-tabel. Level signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini dengan  $p\text{-value} \leq 0,05$ . Artinya koefisien jalur dikatakan signifikan jika nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel ( $>1,96$ ) pada taraf keyakinan 95% (Hair *et al.*, 2017; Avkiran & Ringle, 2018).

## 2. Peran Mediasi

Mediasi terjadi ketika variabel ketiga sebagai mediator mengintervensi pengaruh antara dua variabel. Perubahan dalam variabel independen menyebabkan perubahan dalam variabel mediator, yang pada gilirannya, menghasilkan perubahan dalam variabel dependen dalam model jalur PLS. Sehingga, variabel mediator bersifat mengatur mekanisme atau proses yang mendasari pengaruh antara dua variabel (Hair *et al.*, 2017). Menurut Hair *et al.* (2017) peran mediasi terbagi menjadi beberapa tipe yaitu:

- a. Bukan mediasi hanya pengaruh langsung (*Direct-only nonmediation*). Efek langsungnya signifikan tetapi efek tidak langsung tidak signifikan dan tidak ada pengaruh dari variabel mediator.
- b. Tidak ada efek, bukan mediasi (*No-effect nonmediation*). Efek langsung maupun tidak langsung tidak signifikan.
- c. Mediasi komplementer/mediasi parsial. Efek langsung dan efek tidak langsung keduanya signifikan, memiliki arah yang sama (keduanya positif atau negatif).
- d. Mediasi kompetitif/mediasi parsial. Efek langsung dan efek tidak langsung keduanya signifikan dan menunjukkan arah yang berlawanan.

e. Mediasi hanya pengaruh tidak langsung (*Indirect-only mediation*)/mediasi penuh. Efek tidak langsung signifikan dan efek langsung tidak signifikan.

### 3. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) merupakan cara untuk menilai seberapa besar variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) diharapkan berkisar antara 0 dan 1 dengan level yang lebih tinggi menunjukkan akurasi yang lebih prediktif, sehingga nilai R<sup>2</sup> 0,10 dapat dianggap memuaskan (Sarstedt, Ringle & Hair, 2017). Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 menunjukkan bahwa model kuat, sedang, kecil dan signifikan pada nilai *p-value* < 0,05 (Chin, 1998).

### 4. Model Persamaan Struktural

Berdasarkan variabel-variabel dalam penelitian ini maka dapat dirumuskan model persamaan struktural sebagai berikut:

a. Persamaan struktural sebelum mediasi

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \quad \dots\dots\dots (1.1)$$

b. Persamaan struktural setelah interaksi mediasi

$$Y_2 = \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_1 \eta_1 + e_2 \quad \dots\dots\dots (1.2)$$

Keterangan:

Y<sub>1</sub> = variabel *workplace incivility*

Y<sub>2</sub> = variabel *withdrawal behavior*

β<sub>1</sub>X<sub>1</sub> = koefisien pengaruh filosofi manajemen

- $\beta_2 X_2$  = koefisien pengaruh budaya organisasi
- $\beta_3 X_3$  = koefisien pengaruh *workplace incivility*
- $\beta_4 X_4$  = koefisien pengaruh kepercayaan interpersonal
- $\beta_1 \eta_1$  = koefisien jalur *workplace incivility*
- $e_1, e_2$  = *standart error*

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menjabarkan tentang gambaran umum objek penelitian, deskripsi responden, deskripsi jawaban responden dan analisis data. Pembahasan berisi tentang penjabaran dari hasil penelitian berkaitan dengan konsistensi berdasarkan penelitian sebelumnya serta kondisi empiris.

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Pamong Praja berasal dari kata Pamong dan Praja, Pamong artinya pengasuh yang berasal dari kata Among yang juga mempunyai arti yaitu mengasuh, mengurus atau mengayomi sedangkan Praja adalah kota atau negeri (KBBI online, 2018). Sedangkan Pamong Praja adalah Pegawai Negeri yang mengurus pemerintahan Negara (KBBI online, 2018). Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah (PP) No. 6 Tahun 2010 mengenai Satuan Polisi Pamong dijelaskan Satpol PP adalah bagian dari perangkat aparatur di daerah yang memiliki kewajiban untuk melaksanakan penegakan peraturan daerah dan menyelenggarakan ketertiban umum serta menciptakan ketentraman di masyarakat (Kemendagri, 2010). Ketertiban umum dan ketentraman masyarakat merupakan sebuah keadaan dinamis yang memungkinkan pemerintah daerah dan masyarakat dapat melakukan kegiatannya dengan tentram, tertib, dan teratur.

Satpol PP pertama kali dibentuk di Yogyakarta pada 3 Maret 1950, dengan tujuan untuk membantu mengatasi persoalan keamanan pasca kemerdekaan yang belum menentu dan menyusul setelahnya dengan pembentukan Satpol PP untuk wilayah luar Jawa dan Madura. Satuan yang terpisah dari kepolisian ini dibentuk sebagai bagian perangkat pemerintah daerah yaitu kepala daerah dalam menegakkan peraturan daerah dan penyelenggaraan ketertiban umum serta ketenteraman masyarakat. Satpol PP dapat berkedudukan di Provinsi dan Kabupaten/Kota. Satpol PP di Provinsi dipimpin oleh kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Organisasi dan tata kerja Satpol PP ditetapkan dengan Peraturan Daerah, sehingga antar daerah bisa saja memiliki nama, organisasi, dan tata kerja yang berbeda-beda (Polpp Jogja, 2018).

Dasar hukum untuk mengatur keberadaan Satpol PP adalah Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Namun pada tahun 2010, pemerintah menggagas dibuatnya Peraturan Pemerintah (PP) baru untuk mengatur peran dan fasilitas satpol PP yaitu PP No. 6, Tahun 2010. PP ini menyebutkan tentang salah satu kewenangan Satpol PP, yaitu melakukan tindakan penertiban non yustisial terhadap warga masyarakat, aparatur, atau badan hukum yang melakukan pelanggaran atas Perda atau peraturan kepala daerah.

Satpol PP di DIY memiliki perbedaan untuk masing-masing daerah sesuai dengan peraturan dari kepala daerah masing-masing dalam hal ini

gubernur untuk tingkat provinsi, walikota untuk kota Yogyakarta dan bupati untuk empat kabupaten yaitu Sleman, Kulon Progo, Bantul dan Gunungkidul. Peraturan tersebut mengatur tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja. Tingkat provinsi pengaturan tentang Satpol PP tertuang dalam Peraturan Gubernur No. 53 Tahun 2015, sedangkan untuk Kota Yogyakarta tertuang dalam Peraturan Walikota Yogyakarta No. 68 Tahun 2016. Kabupaten Sleman tertuang dalam Peraturan Bupati No. 67 Tahun 2016. Kabupaten Kulon Progo tertuang dalam Peraturan Bupati No. 56 Tahun 2016. Kabupaten Bantul tertuang dalam Peraturan Bupati No. 112 Tahun 2016 dan kabupaten Gunungkidul tertuang dalam Peraturan Bupati No. 53 Tahun 2016.

## **2. Deskripsi Responden**

Hasil penelitian ini menggunakan data yang berasal dari penyebaran kuesioner kepada personil Satpol PP DIY sebanyak 415 orang. Jumlah kuesioner yang kembali dan dapat diolah adalah 410 kuesioner dengan *respon rate* 98,80%. Responden terbanyak berasal dari Satpol PP Kota Yogyakarta sebanyak 139 orang (33,9%). Hal ini dikarenakan wilayah kota lebih padat penduduk dan sehingga Satpol PP Kota memiliki cakupan tugas yang berbeda dan lebih luas dengan Satpol PP di Kabupaten. Satpol PP yang berada di kota bertugas dalam penertiban massa dalam kegiatan kemasyarakatan atau orasi, penertiban PKL (Pedagang Kaki Lima), tempat hiburan, dan lain-lain. Sedangkan kegiatan Satpol PP Kabupaten antara lain melakukan peninjauan dan

sosialisasi IMB (Ijin Mendirikan Bangunan) secara langsung, pemantauan kegiatan masyarakat dan tugas-tugas umum lainnya.

Responden didominasi oleh pria, yaitu sebanyak 256 orang (62,4%). Hal ini dapat dipahami karena personil Satpol PP lekat dengan pria dan seringkali melakukan tugas lapangan yang membutuhkan kekuatan fisik. Rata-rata usia responden didominasi oleh usia 36-40 tahun sebesar 104 orang (25,4%). Hal ini menunjukkan bahwa para personil Satpol PP berada pada usia muda dan produktif. Berdasarkan posisi jabatan, responden didominasi oleh jabatan pasukan sebanyak 356 orang (86,8%). Hal ini dapat dipahami bahwa pasukan Satpol PP merupakan pelaksana utama berbagai tugas dan kewajiban di lapangan. Berdasarkan masa kerja, didominasi oleh responden yang sudah bekerja lebih dari 4 tahun sebanyak 312 orang (76,1%). Hal ini menunjukkan bahwa anggota Satpol PP pada saat ini tergolong sudah cukup lama bekerja atau masa kerja dalam jangka menengah.

Latar belakang pendidikan responden sebagian besar yaitu sebanyak 236 orang (57,6%) memiliki pendidikan tingkat SMA. Hal ini dapat dipahami karena dalam perekrutannya syarat minimal pendidikan yang dimiliki calon personil Satpol PP adalah SMA. Selama ini, hasil seleksi CPNS Satpol PP yang berijazah D3 atau S1 lebih banyak duduk atau bekerja di dalam markas komando (mako) Satpol PP. Sementara untuk penerimaan personel Satpol PP dengan ijazah SMA, kebanyakan menjadi pasukan yang bersentuhan dengan masyarakat.

Rincian deskripsi responden dengan 6 karakteristik yaitu asal atau tempat Satpol PP, jenis kelamin, usia, jabatan, masa kerja dan pendidikan disajikan pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Responden**

No	Karakteristik	Jumlah (Orang)	Presentase (%)	
1	Kabupaten/Kota	a. Provinsi	73	17,8
		b. Kota	139	33,9
		c. Sleman	61	14,9
		d. Kulon Progo	52	12,7
		e. Bantul	36	8,8
		f. Gunungkidul	49	12,0
2	Jenis kelamin	a. Pria	256	62,4
		b. Wanita	154	37,6
3	Usia	a. 21-25	9	2,2
		b. 26-30	28	6,8
		c. 31-35	69	16,8
		d. 36-40	104	25,4
		e. 41-45	99	24,1
		f. 46-50	47	11,5
		g. 51-55	43	10,5
		h. > 55	11	2,7
4	Jabatan	a. Kasi	31	7,56
		b. Staff	23	5,60
		c. Pasukan	356	86,8
5	Masa kerja	a. 0-1	8	2,0
		b. 1-2	17	4,1
		c. 2-3	21	5,1
		d. 3-4	52	12,7
		e. > 4	312	76,1
6	Pendidikan	a. SMA	236	57,6
		b. Diploma	35	8,5
		c. S1	129	31,5
		d. S2	10	2,4

Sumber: Data primer diolah (2019)

### 3. Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden berisi tentang gambaran umum tingkat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian. Sebelum dilakukan penyebaran kuesioner untuk pengumpulan data maka dilakukan studi pendahuluan. Studi pendahuluan dilakukan untuk memberikan pemahaman tentang indikator yang digunakan dalam kuesioner penelitian. Studi pendahuluan melibatkan calon responden untuk memberikan tanggapan dan masukan. Hasil dari studi pendahuluan digunakan untuk memperbaiki pertanyaan dari indikator penelitian berdasarkan tanggapan dan masukan yang diberikan dan menghindari *bias error*. Studi pendahuluan dilakukan selama 1 bulan di akhir tahun 2018, pada masing-masing kantor Satpol PP baik di tingkat kabupaten, kota dan provinsi.

Skala likert digunakan untuk mengukur masing-masing item indikator dengan kategori nilai antara 1 sampai dengan 5. Berdasarkan hasil tanggapan dari 410 responden maka dilakukan interpretasi nilai rata-rata dengan penentuan rentang jawaban responden berdasarkan kriteria *three-box method* (Ferdinand, 2014).

Langkah pertama adalah menentukan interval kelas dari nilai tertinggi 5 dan nilai minimal 1. Hasil dari interval kelas ini kemudian menghasilkan jarak rentang yang digunakan untuk 3 kategori nilai rata-rata responden yaitu rendah, sedang dan tinggi. Berikut hasil interval kelas, jarak rentang dan kategori nilai rata-rata jawaban responden.

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{5-1}{3} = 1,33$$

Nilai jarak rentang sebesar 1,33 yang kemudian dijadikan dasar kategori nilai rata-rata jawaban responden yaitu:

- Nilai 1,00 – 2,33 = Rendah
- Nilai 2,34 – 3,67 = Sedang
- Nilai 3,68 – 5,00 = Tinggi

Berikut diuraikan rincian jawaban responden dan interpretasi angka rata-rata masing-masing variabel penelitian.

#### 1. Deskripsi Jawaban Responden tentang Filosofi Manajemen

Variabel filosofi manajemen memiliki 2 dimensi dan 6 indikator. Berdasarkan hasil jawaban responden pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata total variabel filosofi manajemen adalah 3,80. Nilai rata-rata jawaban responden berkisar antara 3,46 hingga 4,01. Nilai rata-rata tertinggi pada indikator “Pegawai memahami filosofi manajemen (prinsip, keyakinan) dan kode etik”.

Nilai rata-rata terendah pada indikator saya tidak dapat menerima filosofi manajemen organisasi “Filosofi manajemen organisasi yang bertentangan dengan nilai pribadi tidak dapat diterima”. Data tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan personil Satpol PP memberikan penilaian dalam kategori tinggi pada variabel filosofi manajemen. Kesimpulan deskripsi jawaban adalah sebagian besar

personil Satpol PP mampu memahami filosofi manajemen sangat baik.

**Tabel 4.2**  
**Deskripsi Jawaban Variabel Filosofi Manajemen**

Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju/ Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Mean
	1	2	3	4	5	
Pegawai memahami filosofi manajemen (prinsip, keyakinan) dan kode etik	2	9	65	240	94	4,01
Filosofi manajemen dapat membantu pegawai mengatasi kesulitan bekerja	3	16	78	233	80	3,90
Filosofi manajemen yang bertentangan dengan nilai pribadi tidak dapat diterima	13	98	114	57	128	3,46
<b>Dimensi Identification with Management Philosophy</b>	<b>17</b>	<b>123</b>	<b>257</b>	<b>530</b>	<b>302</b>	<b>3,79</b>
Pegawai memahami filosofi manajemen dengan sangat baik	1	12	85	255	57	3,86
Pegawai dapat menterjemahkan filosofi manajemen dengan kata-kata sendiri	2	26	81	255	46	3,77
Pegawai dapat menjelaskan filosofi manajemen kepada lain jika diperlukan	3	31	74	243	59	3,79
<b>Dimensi Sensemaking of Management Philosophy</b>	<b>6</b>	<b>69</b>	<b>240</b>	<b>753</b>	<b>162</b>	<b>3,81</b>
<b>Total (Σ)</b>						<b>3,80</b>

Sumber: Data primer diolah (2019)

## 2. Deskripsi Jawaban Responden tentang Budaya Organisasi

Berdasarkan Tabel 4.3 maka dapat diuraikan deskripsi jawaban responden pada budaya organisasi yang memiliki 6 dimensi dan 31 indikator. Nilai rata-rata total variabel budaya organisasi adalah 3,79. Nilai rata-rata jawaban responden berkisar antara 3,46 hingga 3,97. Nilai rata-rata tertinggi pada indikator “Organisasi menghormati para pegawainya”. Nilai rata-rata terendah pada indikator “Pegawai

mengetahui informasi diluar unit pekerjaannya”. Data tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan personil Satpol PP memberikan penilaian dalam kategori tinggi / baik pada variabel budaya organisasi. Kesimpulan dari deskripsi jawaban adalah sebagian besar personil Satpol PP memiliki budaya organisasi yang baik.

**Tabel 4.3**  
**Deskripsi Jawaban Variabel Budaya Organisasi**

Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju/ Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Mean
	1	2	3	4	5	
Pegawai bekerja dengan orang yang tepat dan jujur	5	14	70	255	66	3,88
Pegawai bekerja dengan orang yang bersedia menerima kritik	3	18	82	256	51	3,81
Pegawai bekerja sebagai tim	2	15	62	250	81	3,95
Pegawai saling bekerja sama ketika menghadapi masalah	2	17	66	242	83	3,94
Pegawai bekerja dengan pendengar yang baik	4	24	88	242	52	3,76
Pegawai dan organisasi memiliki hubungan kerja produktif	3	16	76	241	74	3,89
<b>Dimensi Kerja Tim &amp; Konflik</b>	<b>19</b>	<b>104</b>	<b>444</b>	<b>1486</b>	<b>407</b>	<b>3,87</b>
Organisasi memotivasi untuk melakukan usaha terbaik	2	16	71	256	65	3,89
Organisasi menghormati para pegawai	2	11	50	278	69	3,97
Organisasi memperlakukan pegawai secara konsisten dan adil	2	20	71	250	67	3,87
Organisasi memiliki suasana saling percaya	3	19	78	245	65	3,85
Organisasi membuat pegawai bekerja efisien dan produktif	2	21	76	245	66	3,85
<b>Dimensi Iklim &amp; Moral</b>	<b>11</b>	<b>87</b>	<b>346</b>	<b>1274</b>	<b>332</b>	<b>3,88</b>
Pegawai mendapatkan informasi untuk memahami organisasi	2	13	71	265	59	3,89
Organisasi memberikan alasan jelas ketika terjadi perubahan	4	30	76	240	60	3,78
Pegawai mengetahui informasi diluar unit pekerjaannya	5	62	113	197	33	3,46
Pegawai mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan	3	12	67	271	57	3,89

**Tabel 4.3**  
**Deskripsi Jawaban Variabel Budaya Organisasi (Lanjutan)**

Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju/ Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Mean
	1	2	3	4	5	
<b>Dimensi Arus Informasi</b>	<b>14</b>	<b>117</b>	<b>327</b>	<b>973</b>	<b>209</b>	<b>3,75</b>
Pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan pekerjaan	7	33	97	228	45	3,66
Pegawai diminta memberi saran agar dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik	6	29	74	231	70	3,80
Organisasi menghargai gagasan pegawai di setiap level	8	27	76	243	56	3,76
Pendapat pegawai dapat diterima dalam organisasi	4	28	91	248	39	3,70
<b>Dimensi Keterlibatan</b>	<b>25</b>	<b>117</b>	<b>338</b>	<b>950</b>	<b>210</b>	<b>3,73</b>
Atasan menjelaskan syarat pekerjaan	6	19	70	252	63	3,84
Atasan memberitahu pegawai jika melakukan pekerjaan dengan baik	7	25	80	248	50	3,75
Atasan dapat menerima kritik dengan baik	4	19	76	250	61	3,84
Atasan mendelegasikan tanggung jawabnya kepada bawahannya	7	23	86	229	65	3,78
Atasan memberikan kritik dengan cara yang positif	3	12	80	249	66	3,88
Atasan adalah pendengar yang baik	3	27	95	229	56	3,75
Atasan memberitahu cara bekerja yang baik	3	16	72	259	60	3,87
<b>Dimensi Pengawasan</b>	<b>33</b>	<b>141</b>	<b>559</b>	<b>1716</b>	<b>421</b>	<b>3,81</b>
Keputusan yang diambil saat rapat ditindak lanjuti oleh peserta rapat	3	23	89	247	48	3,76
Setiap orang ikut serta dalam diskusi saat rapat	6	57	100	215	32	3,51
Diskusi dalam rapat sesuai dengan pembahasan	3	28	63	264	52	3,81
Waktu dalam rapat adalah waktu yang dimanfaatkan dengan baik	4	31	68	250	57	3,79
Rapat membuat orang yang hadir mengeluarkan potensi kreatifnya masing-masing	6	53	66	241	44	3,64
<b>Dimensi Meeting</b>	<b>22</b>	<b>192</b>	<b>386</b>	<b>1217</b>	<b>233</b>	<b>3,70</b>
<b>Total (Σ)</b>						<b>3,80</b>

Sumber: Data primer diolah (2019)

### 3. Deskripsi Jawaban Responden tentang *Workplace Incivility*

Variabel *workplace incivility* terdiri dari 5 dimensi dan 22 indikator. Berdasarkan Tabel 4.4 maka dapat diuraikan deskripsi jawaban responden. Nilai rata-rata total variabel *workplace incivility* adalah 3,76. Nilai rata-rata jawaban responden berkisar antara 3,48 hingga 3,91. Nilai rata-rata tertinggi pada “Pegawai bekerja bersama orang yang melakukan kontak fisik tidak diinginkan” pada dimensi pelecehan seksual. Hasil ini menunjukkan tipe perilaku *incivility* yang paling sering terjadi.

Nilai rata-rata terendah pada indikator “Pegawai bekerja bersama orang yang berteriak atau berbicara dengan suara keras” pada dimensi verbal. Hasil ini menunjukkan tipe perilaku *incivility* yang jarang terjadi. Kesimpulan keseluruhan deskripsi jawaban untuk variabel *workplace incivility* berdasarkan rata-rata jawaban responden termasuk dalam kategori tinggi. Artinya, sebagian besar personil Satpol PP memiliki *workplace incivility* yang tinggi.

**Tabel 4.4**  
**Deskripsi Jawaban Variabel *Workplace Incivility***

Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju/ Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Mean
	1	2	3	4	5	
Pegawai bekerja dengan orang yang berteriak atau berbicara dengan suara keras	12	84	80	163	71	3,48
Pegawai bekerja dengan orang yang mengkritik/menghina di depan umum	12	60	80	159	99	3,66
Pegawai bekerja dengan penyebar rumor/gosip	11	62	54	186	97	3,72

**Tabel 4.4**  
**Deskripsi Jawaban Variabel *Workplace Incivility***  
**(Lanjutan)**

Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju/ Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Mean
	1	2	3	4	5	
Pegawai bekerja dengan pengkhianat	12	54	49	198	97	3,76
Pegawai tidak saling menghormati, kasar, atau mengintimidasi	14	42	64	173	117	3,82
Pegawai saling mengumpat	11	60	55	162	122	3,79
<b>Dimensi Verbal</b>	<b>72</b>	<b>362</b>	<b>382</b>	<b>1041</b>	<b>603</b>	<b>3,70</b>
Pegawai bekerja dengan orang memutar bola mata ketika ada yang bicara	11	53	49	186	111	3,81
Pegawai bekerja dengan orang yang melotot tanpa sebab yang jelas	11	58	42	182	117	3,81
Pegawai bekerja dengan orang yang menunjukkan mimik wajah tidak menyenangkan ketika bertemu atau berbicara	9	61	66	206	68	3,64
Pegawai bekerja dengan orang yang tidak mengikutsertakan dalam percakapan atau aktivitas kerja	6	64	58	211	71	3,67
<b>Dimensi Non Verbal</b>	<b>37</b>	<b>236</b>	<b>215</b>	<b>785</b>	<b>367</b>	<b>3,73</b>
Pegawai bekerja dengan orang yang melakukan pendekatan fisik yang kurang menyenangkan	9	54	43	190	114	3,84
Pegawai bekerja dengan orang yang melontarkan komentar bernada seksual di depan umum	10	58	47	171	124	3,83
Pegawai bekerja dengan orang yang melontarkan lelucon/cerita yang tidak pantas	11	59	48	183	109	3,78
Pegawai bekerja dengan orang yang melakukan kontak fisik tidak diinginkan	9	42	45	192	122	3,91
<b>Dimensi Pelecehan Seksual</b>	<b>39</b>	<b>213</b>	<b>183</b>	<b>736</b>	<b>469</b>	<b>3,84</b>
Pegawai bekerja dengan orang yang menolak berkomunikasi	8	47	45	207	103	3,85
Pegawai bekerja dengan orang yang tidak mendukung pekerjaan	8	57	50	189	106	3,80
Pegawai bekerja dengan orang yang melakukan sabotase/sengaja membuat gagal dalam bekerja	12	52	46	198	102	3,79
<b>Dimensi Perilaku Pasif Agresif</b>	<b>28</b>	<b>156</b>	<b>141</b>	<b>594</b>	<b>311</b>	<b>3,81</b>

**Tabel 4.4**  
**Deskripsi Jawaban Variabel *Workplace Incivility***  
**(Lanjutan)**

Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju/ Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Mean
	1	2	3	4	5	
Pegawai bekerja dengan orang yang menuduh melakukan kesalahan yang tidak dilakukan	8	53	46	204	99	3,81
Pegawai mendapatkan pekerjaan yang tidak diinginkan	10	55	75	208	62	3,62
Pegawai mendapat tenggat waktu kerja yang sulit ditepati	13	60	67	198	72	3,62
Pegawai bekerja dengan orang yang memberi kritik yang tidak beralasan atau tidak benar	10	50	45	211	94	3,80
Pegawai bekerja dengan orang yang melakukan pelecehan psikologis	9	54	36	186	125	3,88
<b>Dimensi <i>Bullying</i></b>	<b>50</b>	<b>272</b>	<b>269</b>	<b>1007</b>	<b>452</b>	<b>3,74</b>
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>						<b>3,76</b>

Sumber: Data primer diolah (2019)

*Workplace incivility* merupakan salah satu kebaruan dalam penelitian ini, maka berikut ini disajikan deskripsi jawaban responden berdasarkan wilayah Satpol PP. Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan adanya perbedaan tipe *workplace incivility* di masing-masing wilayah. Nilai rata-rata masing-masing tipe *workplace incivility* berkisar 3,68 hingga 3,88. Nilai total rata-rata terendah adalah pada wilayah kabupaten Gunungkidul dan tertinggi pada wilayah Kota Yogyakarta. Hasil ini menunjukkan bahwa *workplace incivility* secara berurutan banyak terjadi di Kota Yogyakarta, kemudian di kabupaten Sleman, Provinsi, Kulon Progo dan Gunungkidul.

**Tabel 4.5**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel *Workplace Incivility* berdasarkan Wilayah**

Keterangan	Verbal	Non Verbal	Pelecehan Seksual	Pasif Agresif	Bullying	Total
Provinsi	1. STS: 10	1. STS: 7	1. STS: 8	1. STS: 5	1. STS: 10	
	2. TS: 61	2. TS: 42	2. TS: 42	2. TS: 29	2. TS: 51	
	3. TS/S: 71	3. TS/S: 42	3. TS/S: 33	3. TS/S: 31	3. TS/S: 49	
	4. S: 220	4. S: 145	4. S: 131	4. S: 104	4. S: 175	
	5. SS: 110	5. SS: 67	5. SS: 84	5. SS: 58	5. SS: 82	
<b>Mean</b>	<b>3,72</b>	<b>3,75</b>	<b>3,82</b>	<b>3,80</b>	<b>3,76</b>	<b>3,77</b>
Kota	1. STS: 14	1. STS: 8	1. STS: 9	1. STS: 7	1. STS: 13	
	2. TS: 66	2. TS: 50	2. TS: 63	2. TS: 48	2. TS: 79	
	3. TS/S: 88	3. TS/S: 52	3. TS/S: 47	3. TS/S: 40	3. TS/S: 65	
	4. S: 280	4. S: 160	4. S: 154	4. S: 118	4. S: 245	
	5. SS: 127	5. SS: 86	5. SS: 117	5. SS: 74	5. SS: 99	
<b>Mean</b>	<b>3,80</b>	<b>3,77</b>	<b>3,88</b>	<b>3,82</b>	<b>3,80</b>	<b>3,81</b>
Sleman	1. STS: 12	1. STS: 6	1. STS: 7	1. STS: 6	1. STS: 9	
	2. TS: 58	2. TS: 40	2. TS: 38	2. TS: 26	2. TS: 42	
	3. TS/S: 63	3. TS/S: 37	3. TS/S: 30	3. TS/S: 25	3. TS/S: 43	
	4. S: 217	4. S: 132	4. S: 129	4. S: 99	4. S: 155	
	5. SS: 102	5. SS: 60	5. SS: 79	5. SS: 53	5. SS: 78	
<b>Mean</b>	<b>3,74</b>	<b>3,76</b>	<b>3,86</b>	<b>3,80</b>	<b>3,81</b>	<b>3,79</b>
Kulon Progo	1. STS: 13	1. STS: 6	1. STS: 6	1. STS: 3	1. STS: 7	
	2. TS: 44	2. TS: 37	2. TS: 28	2. TS: 20	2. TS: 37	
	3. TS/S: 58	3. TS/S: 31	3. TS/S: 28	3. TS/S: 18	3. TS/S: 40	
	4. S: 112	4. S: 124	4. S: 113	4. S: 94	4. S: 149	
	5. SS: 92	5. SS: 54	5. SS: 66	5. SS: 47	5. SS: 69	
<b>Mean</b>	<b>3,75</b>	<b>3,70</b>	<b>3,84</b>	<b>3,79</b>	<b>3,70</b>	<b>3,75</b>
Bantul	1. STS: 12	1. STS: 6	1. STS: 7	1. STS: 4	1. STS: 6	
	2. TS: 62	2. TS: 35	2. TS: 22	2. TS: 18	2. TS: 33	
	3. TS/S: 52	3. TS/S: 28	3. TS/S: 22	3. TS/S: 15	3. TS/S: 38	
	4. S: 108	4. S: 114	4. S: 108	4. S: 92	4. S: 143	
	5. SS: 89	5. SS: 51	5. SS: 62	5. SS: 43	5. SS: 64	
<b>Mean</b>	<b>3,70</b>	<b>3,71</b>	<b>3,84</b>	<b>3,73</b>	<b>3,74</b>	<b>3,74</b>
Gunungkidul	1. STS: 11	1. STS: 4	1. STS: 2	1. STS: 3	1. STS: 5	
	2. TS: 42	2. TS: 32	2. TS: 20	2. TS: 15	2. TS: 30	
	3. TS/S: 50	3. TS/S: 25	3. TS/S: 23	3. TS/S: 12	3. TS/S: 34	
	4. S: 104	4. S: 110	4. S: 101	4. S: 87	4. S: 140	
	5. SS: 83	5. SS: 49	5. SS: 61	5. SS: 36	5. SS: 60	
<b>Mean</b>	<b>3,68</b>	<b>3,65</b>	<b>3,82</b>	<b>3,70</b>	<b>3,69</b>	<b>3,70</b>

Sumber: Data primer diolah (2019)

Keterangan: STS (Sangat Tidak Setuju); TS (Tidak Setuju); TS/S (Tidak Setuju/Setuju); S (Setuju); SS (Sangat Setuju).

#### 4. Deskripsi Jawaban Responden tentang Kepercayaan Interpersonal

Variabel kepercayaan interpersonal terdiri dari 2 dimensi dan 12 indikator. Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diuraikan deskripsi jawaban

responden. Nilai rata-rata total variabel kepercayaan interpersonal adalah 3,54. Nilai rata-rata jawaban responden berkisar antara 3,39 hingga 3,72. Nilai rata-rata tertinggi pada indikator “Pegawai dapat mempercayai rekan kerja akan memberikan bantuan yang di butuhkan”. Nilai rata-rata terendah pada indikator “Pegawai bisa mengandalkan rekan kerja untuk tidak membuat pekerjaan yang ceroboh”. Kesimpulan keseluruhan deskripsi jawaban untuk variabel kepercayaan interpersonal berdasarkan rata-rata jawaban responden termasuk dalam kategori sedang. Artinya, sebagian besar personil Satpol PP memiliki kepercayaan interpersonal yang sedang.

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Jawaban Variabel Kepercayaan Interpersonal**

Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju/ Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Mean
	1	2	3	4	5	
Jika pegawai mengalami kesulitan, rekan kerja akan membantu	29	74	40	208	59	3,47
Pegawai dapat mempercayai rekan kerja akan memberikan bantuan yang di butuhkan	1	54	54	250	51	3,72
Sebagian besar rekan kerja dapat diandalkan untuk melakukan apa yang mereka katakan	12	60	61	233	44	3,57
Atasan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pegawainya	22	54	58	231	45	3,54
Pegawai merasa yakin bahwa organisasi akan berlaku adil	22	52	63	234	39	3,52
Atasan tidak melakukan penipuan pada pegawainya	40	61	52	195	62	3,43
<b>Dimensi Keyakinan (<i>faith</i>) pada Atasan dan Rekan Kerja</b>	<b>126</b>	<b>355</b>	<b>328</b>	<b>1351</b>	<b>300</b>	<b>3,54</b>

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Jawaban Variabel Kepercayaan Interpersonal**  
**(Lanjutan)**

Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju/ Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Mean
	1	2	3	4	5	
Pegawai memiliki kepercayaan penuh pada keterampilan rekan kerja	22	45	51	244	48	3,61
Sebagian besar rekan kerja tetap melakukan pekerjaan mereka meskipun atasan tidak ada	18	50	47	226	69	3,67
Pegawai bisa mengandalkan rekan kerja untuk tidak membuat pekerjaan yang ceroboh	32	74	50	210	44	3,39
Atasan perlu diganti karena memberi pengaruh buruk	23	76	70	172	69	3,45
Atasan dapat dipercaya untuk membuat keputusan yang bijak	12	63	62	218	55	3,58
Atasan melakukan pekerjaan yang efisien	20	55	63	230	42	3,53
<b>Dimensi Kenyamanan (<i>confidence</i>) pada Atasan dan Rekan Kerja</b>	<b>127</b>	<b>363</b>	<b>343</b>	<b>1300</b>	<b>327</b>	<b>3,53</b>
	<b>Total (Σ)</b>					<b>3,54</b>

Sumber: Data primer diolah (2019)

#### 5. Deskripsi Jawaban Responden tentang *Withdrawal Behavior*

Variabel *withdrawal behavior* terdiri dari 2 dimensi dan 12 indikator. Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diuraikan deskripsi jawaban responden. Nilai rata-rata total variabel *withdrawal behavior* adalah 3,72. Nilai rata-rata jawaban responden berkisar antara 3,27 hingga 3,89. Nilai rata-rata tertinggi pada indikator “Pegawai meninggalkan pekerjaan lebih awal tanpa izin”. Nilai rata-rata terendah pada indikator “Pegawai berbincang dengan rekan kerja tentang topik diluar pekerjaan”. Kesimpulan keseluruhan deskripsi jawaban untuk variabel *withdrawal behavior* berdasarkan rata-rata jawaban responden termasuk dalam kategori tinggi. Artinya, sebagian besar personil Satpol PP memiliki *withdrawal behavior* tinggi.

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Jawaban Variabel *Withdrawal Behavior***

Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju/ Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Mean
	1	2	3	4	5	
Pegawai memikirkan untuk absen ketika bekerja	13	55	55	181	106	3,76
Pegawai berbincang dengan rekan kerja tentang topik diluar pekerjaan	17	94	114	129	56	3,27
Pegawai meninggalkan tempat kerja dengan alasan yang tidak penting	11	48	45	209	97	3,81
Pegawai melamun ketika bekerja	10	60	52	211	77	3,69
Pegawai menghabiskan waktu kerja untuk urusan pribadi	13	44	47	210	96	3,80
Pegawai kurang bekerja keras ketika bekerja	8	53	58	190	101	3,78
Pegawai berpikir untuk meninggalkan pekerjaan saat ini	11	62	50	184	103	3,74
Pegawai membiarkan orang lain melakukan pekerjaannya	14	72	81	172	71	3,52
<b>Dimensi <i>Psychological Withdrawal Behaviors</i></b>	<b>97</b>	<b>488</b>	<b>502</b>	<b>1486</b>	<b>707</b>	<b>3,67</b>
Pegawai meninggalkan pekerjaan lebih awal tanpa izin	15	38	47	185	125	3,89
Pegawai berlama-lama makan siang atau menggunakan waktu istirahat	8	37	96	209	60	3,67
Pegawai mengambil persediaan, peralatan di tempat kerja tanpa izin	10	46	40	201	113	3,88
Pegawai tertidur di tempat kerja	13	63	69	177	88	3,64
<b>Dimensi <i>Physical Withdrawal Behaviors</i></b>	<b>46</b>	<b>184</b>	<b>252</b>	<b>772</b>	<b>386</b>	<b>3,77</b>
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>						<b>3,70</b>

Sumber: Data primer diolah (2019)

#### 4. Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan model struktural dengan *Partial Least Square* (PLS). Analisis terbagi menjadi evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural. Berikut hasil olah data dan analisis data dalam penelitian ini.

## 1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Selain itu, evaluasi *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa pengukuran yang digunakan layak. Variabel laten dalam penelitian ini adalah filosofi manajemen, budaya organisasi, *workplace incivility*, kepercayaan interpersonal dan *withdrawal behavior*. Evaluasi *outer model* ditujukan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator (Hair *et al.*, 2017; Sarstedt, Ringle & Hair, 2017; Avkiran & Ringle, 2018). Berikut uraian hasil untuk evaluasi model pengukuran.

### a. Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan dengan validitas konvergen yaitu pengukur suatu konstruk harus mempunyai korelasi tinggi (Hair *et al.*, 2017). Validitas konvergen didasarkan pada nilai *loading factor* dari indikator-indikator pengukur konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE).

Kriteria yang biasanya digunakan untuk menilai validitas konvergen adalah nilai *loading factor* dan nilai AVE. Signifikansi untuk *loading factor* dan nilai AVE pada nilai *p-value* < 0,05. Menurut Hair *et al.* (2017), jika *loading* > 0,4 – 0,70 dapat diterima dan dianggap telah memenuhi level minimal. Nilai *loading* > 0,7 dianggap sangat baik sedangkan nilai *loading* < 0,4 harus

dihilangkan. Kriteria nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5 dan signifikan pada nilai *p-value* < 0,05.

Tabel 4.8 menyajikan nilai *loading* dan signifikansinya. Hasil menunjukkan item pertanyaan yang memiliki nilai *loading* > 0,4 dan > 0,7. Nilai *loading* < 0,4 telah dihilangkan dan dianggap tidak valid. Berikut paparan nilai *loading*:

1. Nilai *loading* faktor filosofi manajemen berkisar dari 0,644 – 0,827 dengan signifikansi masing-masing 0,000 sehingga item pertanyaan dinyatakan valid.
2. Budaya organisasi memiliki nilai *loading* faktor berkisar dari 0,664 – 0,791 dan masing-masing memiliki signifikansi 0,000 sehingga dinyatakan item valid.
3. Nilai *loading* faktor *workplace incivility* berkisar dari 0,793 – 0,906 dengan signifikansi seluruh item 0,000 sehingga dinyatakan valid.
4. Kepercayaan interpersonal memiliki nilai *loading* faktor berkisar dari 0,566 – 0,894 dengan signifikansi tiap item 0,000 sehingga dinyatakan valid.
5. *Withdrawal behavior* memiliki nilai *loading* faktor berkisar dari 0,709 – 0,896 dengan signifikansi tiap item 0,000 sehingga dinyatakan valid.

**Tabel 4.8**  
**Nilai *Loading Factor* Filosofi Manajemen, Budaya Organisasi, *Workplace Incivility*, Kepercayaan Interpersonal dan *Withdrawal Behavior***

No	Item Pertanyaan	<i>Loading Factor</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
1	Filosofi Manajemen 1	0,753	0,000	Valid
2	Filosofi Manajemen 2	0,722	0,000	Valid
3	Filosofi Manajemen 3	0,827	0,000	Valid
4	Filosofi Manajemen 4	0,644	0,000	Valid
5	Budaya Organisasi 2	0,791	0,000	Valid
6	Budaya Organisasi 4	0,773	0,000	Valid
7	Budaya Organisasi 6	0,667	0,000	Valid
8	Budaya Organisasi 8	0,753	0,000	Valid
9	Budaya Organisasi 9	0,718	0,000	Valid
10	Budaya Organisasi 10	0,665	0,000	Valid
11	Budaya Organisasi 11	0,713	0,000	Valid
12	Budaya Organisasi 12	0,668	0,000	Valid
13	Budaya Organisasi 13	0,732	0,000	Valid
14	Budaya Organisasi 15	0,714	0,000	Valid
15	Budaya Organisasi 17	0,763	0,000	Valid
16	Budaya Organisasi 18	0,730	0,000	Valid
17	Budaya Organisasi 19	0,685	0,000	Valid
18	Budaya Organisasi 20	0,699	0,000	Valid
19	Budaya Organisasi 24	0,757	0,000	Valid
20	Budaya Organisasi 26	0,664	0,000	Valid
21	Budaya Organisasi 30	0,741	0,000	Valid
22	<i>Workplace Incivility</i> 1	0,793	0,000	Valid
23	<i>Workplace Incivility</i> 4	0,851	0,000	Valid
24	<i>Workplace Incivility</i> 12	0,906	0,000	Valid
25	<i>Workplace Incivility</i> 14	0,877	0,000	Valid
26	<i>Workplace Incivility</i> 19	0,796	0,000	Valid
27	<i>Workplace Incivility</i> 22	0,898	0,000	Valid
28	Kepercayaan Interpersonal 10	0,894	0,000	Valid
29	Kepercayaan Interpersonal 12	0,579	0,000	Valid
30	Kepercayaan Interpersonal 13	0,700	0,000	Valid
31	Kepercayaan Interpersonal 16	0,566	0,000	Valid
32	Kepercayaan Interpersonal 19	0,766	0,000	Valid
33	<i>Withdrawal Behavior</i> 1	0,846	0,000	Valid
34	<i>Withdrawal Behavior</i> 2	0,709	0,000	Valid
35	<i>Withdrawal Behavior</i> 4	0,886	0,000	Valid
36	<i>Withdrawal Behavior</i> 6	0,853	0,000	Valid
37	<i>Withdrawal Behavior</i> 7	0,862	0,000	Valid
38	<i>Withdrawal Behavior</i> 8	0,810	0,000	Valid
39	<i>Withdrawal Behavior</i> 10	0,757	0,000	Valid
40	<i>Withdrawal Behavior</i> 12	0,896	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah (2019)

Tabel 4.9 menunjukkan nilai AVE masing-masing variabel yang memiliki nilai  $> 0,5$  dan nilai *p-value* 0,000 (signifikan) sehingga dinyatakan valid.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	AVE	<i>p-value</i>	Keterangan
Filosofi Manajemen	0,547	0,000	Valid
Budaya Organisasi	0,519	0,000	Valid
Kepercayaan Interpersonal	0,506	0,000	Valid
<i>Workplace Incivility</i>	0,682	0,000	Valid
<i>Withdrawal Behavior</i>	0,731	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah (2019)

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi indikator pada tes yang sama. Kriteria yang digunakan adalah *cronbach alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach alpha* dianggap sebagai batas bawah dan *composite reliability* sebagai batas atas (Hair *et al.*, 2017). Nilai *cronbach alpha*  $> 0,60$ . Nilai *composite reliability* memiliki nilai 0,70 atau lebih tinggi. Namun, nilai 0,60 – 0,70 masih dapat diterima (Hair *et al.*, 2017). Nilai di atas 0,95 tidak disarankan karena nilai yang terlalu tinggi dan dianggap bermasalah, serta menunjukkan bahwa item tersebut hampir identik dan berlebihan (Hair *et al.*, 2017; Sarstedt, Ringle & Hair, 2017; Avkiran & Ringle, 2018). *Composite reliability* dan *cronbach alpha* signifikan pada nilai *p-value*  $< 0,05$ .

Hasil pengolahan data pada Tabel 4.10 menunjukkan nilai *composite reliability*, *cronbach alpha* dan signifikansi untuk

masing-masing variabel dan menyatakan semua variabel penelitian ini reliabel. Filosofi manajemen memiliki *composite reliability* 0,827 dengan *cronbach alpha* 0,804. Budaya organisasi memiliki *composite reliability* 0,948 dan *cronbach alpha* 0,945. Kepercayaan Interpersonal *composite reliability* 0,833 dan *cronbach alpha* 0,843. *Workplace incivility* memiliki *composite reliability* 0,942 dengan *cronbach alpha* 0,926 sedangkan *withdrawal behavior* memiliki *composite reliability* 0,945 dan *cronbach alpha* 0,933. Seluruh variabel memiliki *p-value* 0,000 (signifikan) sehingga dinyatakan semua variabel reliabel.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability**

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability	p-value	Keterangan
Filosofi Manajemen	0,804	0,827	0,000	Reliabel
Budaya Organisasi	0,945	0,948	0,000	Reliabel
Kepercayaan Interpersonal	0,833	0,843	0,000	Reliabel
<i>Workplace Incivility</i>	0,926	0,942	0,000	Reliabel
<i>Withdrawal Behavior</i>	0,933	0,945	0,000	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2019)

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data dapat disimpulkan bahwa seluruh kriteria dalam evaluasi model pengukuran (*outer model*) telah terpenuhi.

## 2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Langkah berikutnya setelah melakukan evaluasi model pengukuran (*outer model*) adalah melakukan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *inner model* dilakukan untuk memastikan bahwa

model struktural yang dibangun akurat dan menunjukkan hubungan antar variabel. Evaluasi *inner model* dilakukan berdasarkan kriteria VIF, *path coefficients* dan R<sup>2</sup>. Berikut tahapan yang dilakukan dalam evaluasi model struktural (*inner model*).

b. Pengujian Kolinearitas

Kriteria yang digunakan adalah *Variance Inflation Factor* (VIF) harus lebih tinggi dari 0,20 dan lebih rendah dari 5 (Hair *et al.*, 2017). Hasil pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai VIF > 0,20 dan < 5 sehingga dinyatakan tidak ada masalah kolinearitas.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)**

Variabel	Budaya Organisasi	Filosofi Manajemen	Kepercayaan Interpersonal	<i>Withdrawal Behavior</i>	<i>Workplace Incivility</i>
Filosofi Manajemen					1,373
Budaya Organisasi					1,373
Kepercayaan Interpersonal				1,057	
<i>Workplace Incivility</i>			1,000	1,057	

Sumber: Data primer diolah (2019)

c. Koefisien Jalur Model Struktural (*Structural Model Path Coefficients*) sebagai Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian didasarkan pada *path coefficients* dan *total effect* dari variabel penelitian. *path coefficients* merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya pengaruh konstruk laten. *Path coefficients* memiliki nilai standar antara -1 dan +1. *Path coefficients* mendekati +1 menunjukkan pengaruh

positif yang kuat (dan sebaliknya untuk nilai negatif) dan signifikan secara statistik. Semakin dekat estimasi koefisien ke 0, maka semakin lemah (Hair *et al.* 2017).

**Tabel 4.12**  
***Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect***

Variabel	<i>Direct Effect</i>		<i>Indirect Effect</i>		<i>Total Effect</i>	
	<i>Coefficients</i>	<i>t-stat</i>	<i>Coefficients</i>	<i>t-stat</i>	<i>Coefficients</i>	<i>t-stat</i>
Filosofi Manajemen → <i>Workplace Incivility</i>	-0,312	6,321*			-0,312	6,321*
	R <sup>2</sup> = 0,193					
Budaya Organisasi → <i>Workplace Incivility</i>	-0,063	1,006			-0,063	1,006
	R <sup>2</sup> = 0,025					
<i>Workplace Incivility</i> → Kepercayaan Interpersonal	-0,233	3,344*			-0,233	3,344*
	R <sup>2</sup> = 0,199					
<i>Workplace Incivility</i> → <i>Withdrawal Behavior</i>	0,808	35,687*	0,029	3,186*	0,837	38,478*
	R <sup>2</sup> = 0,753					
Kepercayaan Interpersonal → <i>Withdrawal Behavior</i>	-0,125	3,156*			-0,125	3,516*
	R <sup>2</sup> = 0,190					

Sumber: Data primer diolah (2019).

Keterangan: \*) signifikan pada taraf 5%.

Berdasarkan tabel 4.12 maka dapat dijelaskan pengaruh antar variabel secara langsung, tidak langsung dan *total effect* sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung.

a. Filosofi manajemen pada *workplace incivility*.

Nilai *path coefficients* adalah -0,312, maka hal ini dapat dijelaskan bahwa filosofi manajemen berpengaruh negatif pada *workplace incivility*. Berdasarkan nilai t statistik

hitung  $>$  t tabel ( $6,321 > 1,96$ ) dengan p value 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh filosofi manajemen pada *workplace incivility* signifikan. Simpulan berdasarkan nilai *path coefficients* dan nilai t-statistik adalah filosofi manajemen berpengaruh negatif signifikan pada *workplace incivility*. Hasil ini bermakna bahwa semakin tinggi filosofi manajemen maka *incivility* semakin rendah. Nilai  $R^2$  untuk variabel filosofi manajemen pada *workplace incivility* adalah 0,193. Artinya, variabel *workplace incivility* dipengaruhi oleh variabel filosofi manajemen sebesar 19,3%, sedangkan 80,7% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam model penelitian ini. Berdasarkan hasil-hasil tersebut maka hipotesis 1a yang menyatakan filosofi manajemen berpengaruh negatif pada *workplace incivility* **didukung**.

b. Budaya organisasi pada *workplace incivility*.

Nilai *path coefficients* sebesar -0,063, yang bermakna bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif pada *workplace incivility*. Nilai t statistik hitung  $<$  t tabel, yaitu  $1,006 < 1,96$  dengan p value 0,315. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi pada *workplace incivility* tidak signifikan. Simpulannya, pengaruh budaya

organisasi pada *workplace incivility* adalah negatif tidak signifikan.

Nilai  $R^2$  variabel budaya organisasi pada *workplace incivility* adalah 0,664 dengan  $p$ -value 0,001 (signifikan). Artinya, variabel *workplace incivility* dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi sebesar 2,5%, sedangkan 97,5% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam model penelitian ini. Simpulan dari hasil-hasil tersebut maka hipotesis 1b yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh negatif pada *workplace incivility* **tidak didukung**.

c. *Workplace incivility* pada kepercayaan interpersonal.

Nilai *path coefficients* sebesar -0,233 menunjukkan pengaruh negatif *workplace incivility* pada kepercayaan interpersonal. Nilai  $t$  statistik hitung  $>$   $t$  tabel ( $3,344 > 1,96$ ) dengan  $p$  value 0,001 menunjukkan bahwa pengaruh *workplace incivility* pada kepercayaan interpersonal adalah signifikan. Simpulan dari hasil tersebut yaitu, pengaruh *workplace incivility* pada kepercayaan interpersonal adalah negatif signifikan. Bermakna bahwa semakin tinggi *incivility* maka kepercayaan interpersonal menurun.

Nilai  $R^2$  untuk variabel *workplace incivility* pada kepercayaan interpersonal sebesar 0,199 dengan  $p$ -value

0,000 (signifikan). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepercayaan interpersonal dipengaruhi oleh *workplace incivility* sebesar 19,9% sedangkan 80,1% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam model penelitian ini.

d. *Workplace incivility* pada *withdrawal behavior*.

Nilai *path coefficients* sebesar 0,808 menunjukkan pengaruh positif *workplace incivility* pada *withdrawal behavior*. Nilai *t* statistik hitung > *t* tabel ( $35,687 > 1,96$ ) dengan *p value* 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behavior* adalah signifikan. Simpulan hasilnya menunjukkan bahwa *workplace incivility* berpengaruh positif signifikan pada *withdrawal behavior*. Hasil bermakna bahwa *workplace incivility* meningkat maka *withdrawal behavior* meningkat.

Nilai  $R^2$  untuk variabel *workplace incivility* pada *withdrawal behavior* sebesar 0,753 dengan *p-value* 0,000 (signifikan). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *withdrawal behavior* dipengaruhi oleh *workplace incivility* sebesar 75,3% sedangkan 24,7% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam model penelitian ini. Berdasarkan hasil-hasil tersebut maka hipotesis 2 yang

menyatakan *workplace incivility* berpengaruh positif pada *withdrawal behavior* **didukung**.

e. Kepercayaan interpersonal pada *withdrawal behavior*.

Nilai *path coefficients* sebesar -0,125 yang bermakna bahwa kepercayaan interpersonal berpengaruh negatif pada *withdrawal behavior*. Nilai t statistik hitung > t tabel (3,156 > 1,96) dengan p value 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh kepercayaan interpersonal pada *withdrawal behavior* adalah signifikan. Simpulan hasil menyatakan bahwa kepercayaan interpersonal berpengaruh negatif signifikan pada *withdrawal behavior*. Hasil bermakna bahwa ketika kepercayaan interpersonal meningkat maka *withdrawal behavior* menurun. Nilai R<sup>2</sup> variabel kepercayaan interpersonal pada *withdrawal behavior* adalah 0,191 dengan p-value 0,000 (signifikan). Hasil ini menunjukkan bahwa 19,0% variabel *withdrawal behavior* dipengaruhi oleh variabel kepercayaan interpersonal, sedangkan 81% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam model penelitian ini.

2. Pengaruh tidak langsung.

Pengaruh tidak langsung *workplace incivility* pada *withdrawal behavior* adalah 0,029 hal ini dapat dijelaskan bahwa *workplace incivility* berpengaruh positif pada *withdrawal*

*behavior*. Nilai t statistik hitung  $>$  t tabel ( $3,186 > 1,96$ ) dengan *p value* 0,002. Artinya pengaruh tidak langsung *workplace incivility* pada *withdrawal behavior* adalah signifikan.

3. *Total effect*.

*Total effect* adalah jumlah efek langsung dan tidak langsung dari variabel independen pada variabel dependen (Hair *et al.* 2017). *Total effect* dari variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

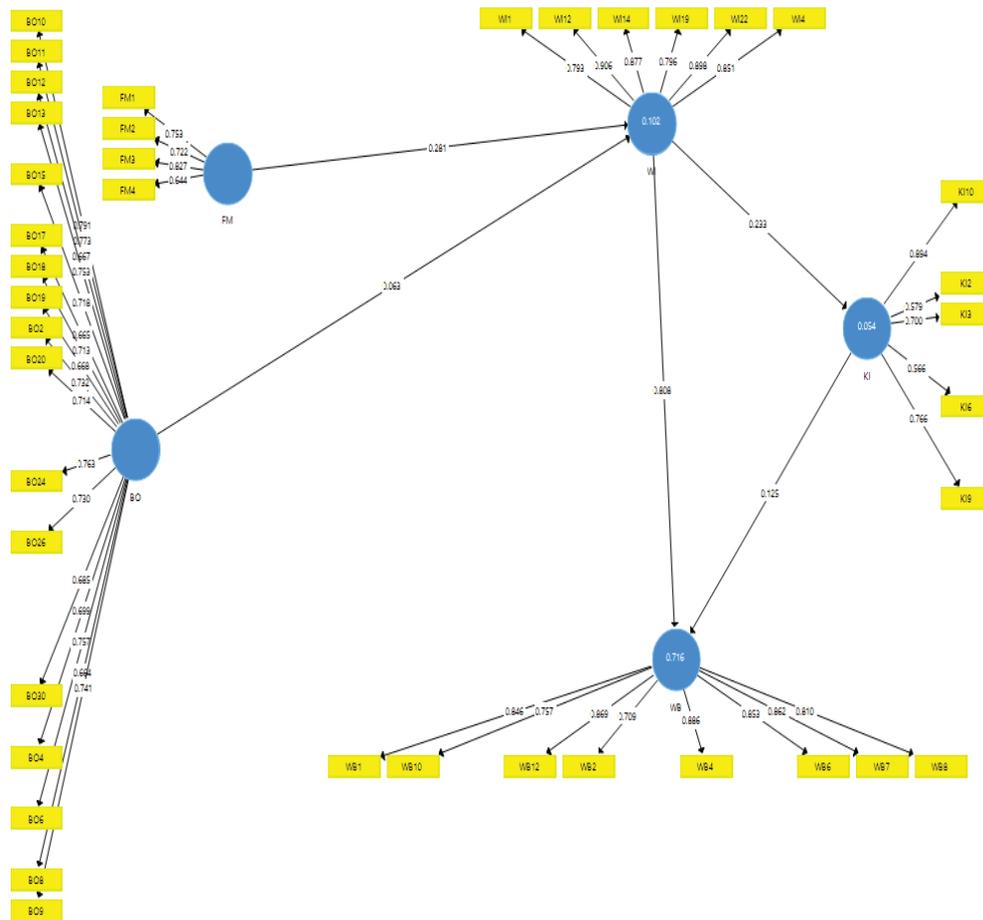
- a. Pengaruh total filosofi manajemen pada *workplace incivility* adalah -0,312 yang dapat diartikan bahwa pengaruh total filosofi manajemen pada *workplace incivility* adalah negatif. Nilai t statistik hitung  $>$  t tabel ( $5,962 > 1,96$ ) dengan *p value* 0,000. Artinya, pengaruh total filosofi manajemen pada *workplace incivilty* adalah signifikan.
- b. Pengaruh total budaya organisasi pada *workplace incivility* adalah -0,063 dapat dijelaskan bahwa pengaruh total budaya organisasi pada *workplace incivility* adalah negatif. Nilai t statistik hitung  $<$  t tabel ( $1,006 < 1,96$ ) dengan *p value* 0,315. Artinya, pengaruh total budaya organisasi pada *workplace incivility* tidak signifikan.
- c. Pengaruh total *workplace incivility* pada kepercayaan interpersonal adalah -0,233. Hal ini dimaknai bahwa

pengaruh total *workplace incivility* pada kepercayaan interpersonal adalah negatif. Nilai t statistik hitung  $>$  t tabel ( $3,344 > 1,96$ ) dengan *p value* 0,001. Artinya, pengaruh total *workplace incivility* pada kepercayaan interpersonal adalah signifikan.

d. Pengaruh total *workplace incivility* pada *withdrawal behavior* adalah 0,837. Hasil ini berarti bahwa pengaruh total *workplace incivility* pada *withdrawal behavior* adalah positif. Nilai t statistik hitung  $>$  t tabel ( $38,478 > 1,96$ ) dengan *p value* 0,000. Artinya, pengaruh total *workplace incivility* pada *withdrawal behavior* adalah signifikan.

e. Pengaruh total kepercayaan interpersonal pada *withdrawal behavior* adalah -0,125. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa pengaruh total kepercayaan interpersonal pada *withdrawal behavior* adalah negatif. Nilai t statistik hitung  $>$  t tabel ( $3,516 > 1,96$ ) dengan *p value* 0,000. Artinya, pengaruh total kepercayaan interpersonal pada *withdrawal behavior* adalah signifikan.

Model struktural adalah model yang menunjukkan pengaruh antar variabel laten. Gambar 4.1 menggambarkan model struktural yang dikembangkan berdasarkan model penelitian.



**Gambar 4.1**  
**Model Struktural**  
 (Sumber: Data primer diolah, 2019)

d. Uji Mediasi

Variabel mediator yang diuji yaitu kepercayaan interpersonal untuk pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behavior*.

Menurut Hair *et al.* (2017) tipe mediasi terdiri dari:

- a. Bukan mediasi hanya pengaruh langsung (*Direct-only nonmediation*). Efek langsungnya signifikan tetapi efek tidak langsung tidak signifikan dan tidak ada pengaruh dari variabel mediator.

- b. Tidak ada efek, bukan mediasi (*No-effect nonmediation*). Efek langsung maupun tidak langsung tidak signifikan.
- c. Mediasi komplementer/mediasi parsial. Efek langsung dan efek tidak langsung keduanya signifikan, memiliki arah yang sama (keduanya positif atau negatif).
- d. Mediasi kompetitif/mediasi parsial. Efek langsung dan efek tidak langsung keduanya signifikan dan menunjukkan arah yang berlawanan.
- e. Mediasi hanya pengaruh tidak langsung (*Indirect-only mediation*)/mediasi penuh. Efek tidak langsung signifikan dan efek langsung tidak signifikan.

Berdasarkan Tabel 4.11 efek langsung *workplace incivility* pada *withdrawal behavior* positif (0,808) dan signifikan sebesar 0,000 ( $p$  value < 0,01). Efek tidak langsung *workplace incivility* pada *withdrawal behavior* positif (0,029) dan signifikan sebesar 0,002 ( $p$  value < 0,05). Maka, tipe mediasi dalam penelitian ini adalah mediasi komplementer atau parsial. Artinya, *withdrawal behavior* dapat dipengaruhi *workplace incivility* secara langsung maupun tidak langsung melalui kepercayaan interpersonal. Makna untuk pengaruh tidak langsung yaitu ketika *workplace incivility* terjadi perlu ada kepercayaan interpersonal, dengan adanya kepercayaan interpersonal maka akan mempengaruhi *withdrawal behavior*.

*Workplace incivility* sering terjadi maka mengikis kepercayaan interpersonal sehingga pada akhirnya mempengaruhi *withdrawal behavior*. Makna dari pengaruh langsung *workplace incivility* pada *withdrawal behavior* adalah ketika *incivility* meningkat maka *withdrawal behavior* meningkat. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis 3 yang menyatakan kepercayaan interpersonal memediasi pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behavior* **didukung**.

Simpulan hasil untuk hasil uji hipotesis penelitian ini di sajikan pada Tabel 4.13.

**Tabel 4.13**  
**Simpulan Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	Hasil Uji Hipotesis
1	Hipotesis 1a: konteks organisasi yaitu filosofi manajemen berpengaruh negatif pada <i>workplace incivility</i> .	- Filosofi manajemen berpengaruh negatif dan signifikan pada <i>workplace incivility</i> . - Hipotesis 1a di dukung.
2	Hipotesis 1b: konteks organisasi yaitu budaya organisasi berpengaruh negatif pada <i>workplace incivility</i> .	- Budaya organisasi tidak signifikan secara statistik pada <i>workplace incivility</i> . - Hipotesis 1b tidak didukung.
3	Hipotesis 2: <i>workplace incivility</i> berpengaruh positif pada <i>withdrawal behavior</i> .	- <i>Workplace incivility</i> berpengaruh positif signifikan pada <i>withdrawal behavior</i> . - Hipotesis 2 didukung.
4	Hipotesis 3: kepercayaan interpersonal memediasi pengaruh <i>workplace incivility</i> pada <i>withdrawal behavior</i> .	- Kepercayaan interpersonal merupakan mediasi parsial atau komplementer bagi pengaruh <i>workplace incivility</i> pada <i>withdrawal behavior</i> . - Hipotesis 3 didukung.

Sumber: data primer diolah (2019)

## B. Pembahasan

Bagian pembahasan berisi tentang hasil penelitian yang berkaitan dengan variabel penelitian, konsistensi dan pertentangan dengan berbagai hasil penelitian terdahulu. Pembahasan dijabarkan sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Konteks Organisasi pada *Workplace Incivility*

Berikut ini akan dibahas tentang temuan pengaruh filosofi manajemen dan budaya organisasi pada *workplace incivility*.

#### a. Pengaruh Filosofi Manajemen pada *Workplace Incivility*

Hipotesis 1a menyatakan bahwa konteks organisasi yaitu filosofi manajemen berpengaruh negatif pada *workplace incivility*. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa filosofi manajemen berpengaruh negatif dan signifikan pada *workplace incivility*. Pengaruh negatif ini bermakna bahwa makin tinggi filosofi manajemen, maka *workplace incivility* semakin rendah. Sehingga, hipotesis 1a di dukung.

Temuan konsisten dengan perspektif interaksi sosial. Interaksi diawali dengan adanya motivasi. Motivasi antara lain berupa keyakinan tentang nilai dan prinsip yang dipahami bersama tentang etika dan norma yang berlaku (Turner, 1988).

Temuan ini konsisten dengan pernyataan bahwa konteks organisasi berperan dalam mengaktifkan perilaku yang tidak sopan (Cortina, 2008). Temuan juga konsisten dengan pernyataan dari sekian banyak faktor yang dapat mempengaruhi *workplace incivility*, salah satunya

adalah unsur-unsur yang beroperasi di tingkat organisasi, yaitu konteks organisasi (Miner *et al.*, 2017).

Para peneliti terdahulu menyatakan bahwa konteks organisasi berpengaruh pada *workplace incivility* (Leiter *et al.*, 2011; King *et al.*, 2011; Trudel & Reio, 2011; Torkelson *et al.*, 2016). Komponen konteks organisasi yang dapat berupa budaya dan sasaran/tujuan yang dicapai melalui prinsip, keyakinan dan etika (Sharma, 2018). Organisasi adalah sebuah unit sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi secara terus menerus untuk mencapai tujuan bersama (Robbins & Judge, 2013). Organisasi menciptakan interaksi interpersonal yang berdampak pada perilaku dan hubungan sosial baik yang positif atau negatif. Interaksi interpersonal dalam organisasi melibatkan banyak faktor diantaranya etika, prinsip dan norma (Robbins & Judge, 2013).

Estes & Wang (2008) mengusulkan bahwa konteks organisasi salah satunya filosofi manajemen mungkin menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi *workplace incivility*. Temuan penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa konteks organisasi, khususnya filosofi manajemen dapat mempengaruhi terjadinya *workplace incivility*. Filosofi manajemen berperan dalam memberikan arah perilaku individu, menetapkan batasan perilaku, dan menumbuhkan motivasi untuk berperilaku (Wang, 2011). Filosofi manajemen mengandung penekanan etika (Wang, 2009). Filosofi manajemen

menetapkan standar perilaku yang baik atau tidak (Baruch & Jenkis, 2007).

Berdasarkan dokumen-dokumen hasil penelitian dilapangan, berupa kuesioner dan dokumen organisasi temuan penelitian ini dapat dipahami dengan penjelasan berikut. Karakteristik responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa bekerja lebih dari 4 tahun. Hasil ini menunjukkan bahwa masa kerja lebih dari 4 tahun berdampak pada pemahaman yang sangat baik dari personil Satpol PP tentang filosofi manajemen berupa prinsip, keyakinan dan kode etik.

Berdasarkan hasil kuesioner penelitian, dimensi *identification with management philosophy* memiliki tanggapan tertinggi pada jawaban setuju untuk indikator pegawai memahami filosofi manajemen (prinsip, keyakinan) dan kode etik. Dimensi *sensemaking of management philosophy* menunjukkan tanggapan tertinggi pada jawaban setuju untuk indikator pegawai memahami filosofi manajemen dengan sangat baik (Tabel 4.2).

Filosofi manajemen tertuang dalam dokumen rencana strategis yang menyebutkan bahwa Satpol PP harus mengedepankan sisi-sisi responsif, persuasif, preventif, pendekatan kekeluargaan dan dialog sebagai mekanisme pelaksanaan tupoksi. Filosofi keberadaan Satpol PP merupakan tangan kanan kepala daerah. Hal ini karena Satpol PP merupakan pelaksanaan kebijakan penegakan peraturan daerah,

peraturan daerah istimewa, peraturan kepala daerah. Satpol PP merupakan perangkat utama bagi jalannya pemerintahan daerah terutama untuk pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan ketertiban umum, ketenteraman masyarakat dan perlindungan masyarakat (Satpol PP DIY, 2019).

Berdasarkan kondisi empiris, meskipun belum seluruhnya dilaksanakan dengan konsisten dan maksimal, namun personil Satpol PP memiliki tingkat pemahaman yang baik tentang filosofi manajemen. Penerapan filosofi manajemen dalam kehidupan berorganisasi merupakan tanggung jawab seluruh anggota organisasi. Filosofi manajemen sudah diterjemahkan dalam kinerja dan perilaku sehari-hari dan perlu untuk selalu menjaga keselarasan antara filosofi manajemen yang berlaku dan individu agar lebih baik.

b. Pengaruh Budaya Organisasi pada *Workplace Incivility*

Hipotesis 1b menyatakan bahwa konteks organisasi yaitu budaya organisasi berpengaruh negatif pada *workplace incivility*. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak signifikan secara statistik pada *workplace incivility*. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 1b tidak didukung.

Berdasarkan teori interaksi sosial maka hasil temuan dapat dijelaskan sebagai berikut. Teori interaksi sosial terdiri 3 elemen yaitu motivasi, interaksi dan strukturisasi. Budaya organisasi merupakan bagian dari elemen motivasi. Individu memiliki keinginan untuk

memenuhi kebutuhan yang berkaitan dengan rasa di akui dan keikutsertaan dalam kelompok, rasa aman, persamaan tentang nilai dan norma. Budaya organisasi mengandung nilai dan norma yang disepakati bersama oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan dasar dari interaksi dengan adanya motivasi untuk mendapatkan kebutuhan persamaan nilai dan norma dalam kelompok (Turner, 1988). Menurut O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) hakikat budaya organisasi terbagi menjadi 7 bagian yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci, berkaitan dengan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil, berkaitan dengan fokus lebih pada hasil daripada teknik dan proses untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang, berkaitan dengan pengambilan keputusan dan pertimbangan efek dari keputusan tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi,
5. Orientasi tim, fokus pada kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan, berkaitan dengan sikap agresif dan kompetitif.
7. Stabilitas, berkaitan dengan kegiatan organisasi yang menekankan pertahanan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.

Para personil Satpol PP memang telah menjadikan budaya organisasi sebagai motivasi untuk berinteraksi. Kebutuhan akan

persamaan nilai dan norma dapat terpenuhi melalui budaya organisasi, yang ditunjukkan dengan tingginya iklim dan moral dari dimensi budaya organisasi. Budaya organisasi yang berlaku di Satpol PP cenderung berorientasi pada tim dibandingkan pada individu. Kecenderungan orientasi pada tim ini ditunjukkan dengan tingginya kerja sama tim berdasarkan hasil jawaban responden.

Budaya organisasi selama ini dianggap tunggal, terpadu, dan homogen. Namun, organisasi mungkin saja memiliki beberapa budaya yang berbeda didalamnya bergantung pada kondisi kerja. Perbedaan budaya dalam sebuah organisasi dikarenakan organisasi adalah sesuatu yang kompleks, dinamis, dan ditandai bukan oleh kesatuan dan harmoni tetapi oleh keragaman dan bahkan inkonsistensi (Lok, Westwood & Crawford, 2005; Morgan & Ogbonna, 2008). Perbedaan posisi di tempat kerja antara staf dalam kantor dan personil dilapangan dengan sebagian besar personil adalah laki-laki menciptakan perilaku yang berlaku khusus bagi mereka. Meskipun, berada dalam satu organisasi yang sama dan memiliki budaya yang kuat namun dalam keseharian bekerja personil Satpol PP memiliki cara berinteraksi sendiri yaitu secara informal.

Budaya yang kuat belum tentu selamanya baik, karena budaya yang kuat cenderung stabil dan sulit diubah. Nilai-nilai inti budaya dianggap jauh lebih penting. Budaya yang kuat memiliki dua manfaat yang berbeda. Ketika lingkungan organisasi relatif stabil maka budaya

kuat cenderung menunjukkan keberhasilan organisasi. Namun, ketika lingkungan berubah, budaya kuat dapat menghambat organisasi karena organisasi perlu adaptif, inovatif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan (Schein, 2010; Kinicki *et al.* 2014). Berdasarkan kondisi empiris, Satpol PP adalah organisasi yang berada di lingkungan yang dinamis sehingga menuntut organisasi harus terus menerus berubah sesuai dengan dinamika masyarakat. Satpol PP adalah organisasi perangkat daerah yang berfungsi untuk mengayomi dan melayani masyarakat, sehingga diperlukan fleksibilitas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Temuan ini belum selaras dengan hasil penelitian sebelumnya. Orientasi budaya, nilai budaya kolektivisme, budaya kehormatan (*honor culture*) ditemukan berpengaruh pada *workplace incivility* (Liu *et al.* 2009; Welbourne, Gangadharan & Sariol, 2015; Wasti & Erdaş, 2018). Budaya organisasi bisa saja kuat atau lemah, tergantung pada perpaduan, konsensus nilai dan komitmen individu pada tujuan kolektif (Kinicki *et al.* 2014). Budaya dikatakan kuat ketika nilai-nilai inti dipegang dengan kuat dan dibagikan secara luas dan semakin kuat budaya semakin berpengaruh pada perilaku (Robbins & Judge, 2013; Gibson *et al.* 2011).

Berdasarkan dokumen-dokumen hasil penelitian di lapangan berupa kuesioner dan dokumen organisasi serta temuan penelitian terdahulu maka hasil dari penelitian ini dapat dipahami dengan

penjelasan berikut. Berdasarkan hasil deskripsi jawaban responden menunjukkan bahwa Satpol PP memiliki budaya organisasi yang kuat. Hal ini ditunjukkan dengan keterbukaan pada kritik, bekerja tim, penghormatan pada pegawai, informasi dalam melakukan pekerjaan, dan kebebasan berpendapat.

Hasil deskripsi jawaban responden dimensi kerja tim dan konflik menunjukkan bahwa hasil tanggapan tertinggi pada jawaban setuju untuk indikator pegawai bekerja bersama sebagai tim (Tabel 4.3). Proses penyusunan tim kerja yang melibatkan berbagai kompetensi dan individu dalam rangka menghadapi lingkungan kerja tim yang kompetitif dapat mengurangi *workplace incivility*. Selain itu, tingkat efek *incivility* bergantung pada komposisi, ukuran dan kestabilan tim kerja dalam mengelola konflik (Paulin & Griffin, 2016). Temuan studi lainnya menunjukkan bahwa ada perilaku tim yang penting untuk menghindari terjadinya *workplace incivility* yaitu kepemimpinan, kepercayaan, komunikasi, kolaborasi kerja tim kolaboratif, kemandirian, dan komitmen (Leiter, 2013; Logan, 2016; Green, 2018). Simpulannya, meskipun para personil Satpol PP dapat bekerja bersama sebagai tim, namun ada beberapa perilaku tim kerja yang belum diterapkan seperti kepemimpinan yang mampu menegaskan berlakunya norma, komunikasi yang baik antar anggota tim, rasa kemandirian tim bukan kemandirian individu dan tingkat komitmen yang tinggi.

Dimensi iklim dan moral memiliki tanggapan tertinggi pada jawaban setuju untuk indikator organisasi menghormati para pegawainya (Tabel 4.3). Iklim organisasi yang disebabkan adanya perubahan organisasi, disertai dengan *job insecurity*, dukungan sosial yang rendah dari rekan kerja dan tuntutan pekerjaan yang tinggi secara langsung berpengaruh pada meningkatnya *workplace incivility* (Torkelson *et al.*, 2016). Iklim organisasi, yang ditandai dengan adanya respek antar anggota organisasi berakibat semakin rendahnya *incivility* dan rotasi pekerjaan merupakan *morale booster* untuk mengurangi *incivility* (Powell, Powell & Petrosko, 2015; Mammen, Hills & Lam, 2018). Selain itu, dalam mewujudkan iklim organisasi yang baik dan bermoral maka pimpinan harus mulai dengan dirinya sendiri dengan memantau perilaku sendiri, meminta umpan balik tentang perilakunya dari orang lain, dan memastikan bahwa perilakunya dapat menjadi model bagi orang lain. Selanjutnya, dalam mengelola organisasi, para pemimpin harus menanamkan dalam pikirannya tentang perilaku sopan dan bermoral, mengajarkannya melalui pekerjaan, menciptakan norma-norma kelompok, menghargai perilaku yang baik, dan menghukum perilaku yang buruk (Porath & Peterson, 2013). Simpulannya, iklim dan moral dari organisasi Satpol PP menunjukkan mampu menghormati karyawannya, namun kondisi ini perlu di dukung dengan pemimpin yang mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif serta menerapkan standar norma dan moral.

Selain itu, perlu adanya dukungan sosial rekan kerja, dan pembagian beban kerja yang sesuai dengan kemampuan.

Dimensi arus informasi memiliki hasil tertinggi pada jawaban setuju untuk indikator pegawai mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk memahami organisasi dan melakukan pekerjaan (Tabel 4.3). Berdasarkan temuan studi terdahulu menyatakan bahwa penyebaran informasi secara pasif dalam organisasi tentang fenomena dari *workplace incivility* dianggap tidak efektif. Arus informasi tentang *workplace incivility* perlu dilakukan secara lateral maupun vertikal dan didukung dengan kebijakan yang jelas untuk menindak pelaku *incivility* (Bambi *et al.*, 2017; Bambi *et al.*, 2018). Selain itu, kesadaran akan keamanan dari informasi perlu dijaga, sikap kerja yang mampu menjaga keamanan informasi dengan baik dalam kegiatan kerja harian berdampak positif pada kemudahan berbagi informasi dan *incivility*. Namun, terlalu banyak tekanan sosial membuat karyawan sengaja menolak untuk berbagi informasi dan merasa tidak aman (Dang-Pham, Pittayachawan & Bruno, 2017). Simpulannya, meski arus informasi di Satpol PP baik dengan ditunjukkan bahwa para personil mendapatkan informasi yang dibutuhkan tentang organisasi dan pekerjaan, namun informasi tentang *workplace incivility* masih kurang. Selain itu, komunikasi perlu dilakukan secara vertikal dan lateral dan kesadaran tentang pentingnya rasa aman dalam mengungkap peristiwa *incivility*.

Dimensi keterlibatan menunjukkan hasil tanggapan tertinggi pada jawaban setuju untuk indikator pegawai diminta memberi saran agar dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik (Tabel 4.3). Keterlibatan dalam melakukan pekerjaan tidak lepas dari peranan pimpinan, karyawan akan memiliki keterlibatan yang rendah ketika para pimpinan melakukan *incivility* (Kabat-Farr, Walsh & McGonagle, 2019). Organisasi perlu meminimalkan penyebab stress dari karyawan, sehingga dengan tingkat stress yang rendah akan berdampak pada tingginya keterlibatan karyawan. Sehingga dengan keterlibatan karyawan yang tinggi pada akhirnya akan berpengaruh dalam mengurangi *incivility* (Setar, Buitendach & Kanengoni, 2015). Individu dengan keterlibatan yang rendah dapat mempengaruhi *incivility*, meskipun organisasi telah menciptakan dan menekankan iklim kolaborasi dalam bekerja (Taştan & Davoudi, 2015). Simpulannya keterlibatan penting untuk mengurangi *incivility*. Meskipun temuan penelitian menunjukkan bahwa personil Satpol PP sudah dilibatkan dengan di mintakan saran untuk pekerjaannya, namun masih diperlukan pimpinan yang tidak melakukan *incivility*. Selain itu organisasi perlu menekan faktor penyebab stress, sehingga nantinya berdampak pada keterlibatan tinggi dan mengurangi terjadinya *workplace incivility*.

Dimensi pengawasan menunjukkan hasil tertinggi pada jawaban setuju untuk indikator atasan memberitahu cara bekerja yang baik

(Tabel 4.3). Pengawasan dari supervisor atau atasan dapat membentuk perilaku karyawan dalam organisasi. Atasan yang cenderung berperilaku kasar akan turut menghasilkan karyawan yang cenderung menjadi pelaku *incivility* di lingkungan kerjanya dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja (Sulea, Fischmann & Filipescu, 2012). Atasan yang memiliki emosi negatif dan tidak mampu mengelola emosi tersebut dengan baik cenderung menghasilkan perilaku *incivility* pada bawahannya (Naeem *et al.*, 2019). Dampak dari pengawasan kasar dapat berupa *incivility* yang dilakukan karyawan ketika memberikan layanan pada konsumen (Al-Hawari, Bani-Melhem & Quratulain, 2020). Selain itu, pengawasan kasar yang menimbulkan *incivility* pada karyawan dapat berdampak pada kehidupan lain di luar pekerjaan yaitu keluarga sehingga menimbulkan *family incivility* (Thompson, Carlson & Hoobler, 2017). Simpulannya, pengawasan berkaitan dengan emosi dan perilaku dari atasan untuk mengurangi *incivility*. Meskipun, di Satpol PP atasan telah memberikan pengawasan dengan memberi tahu cara kerja yang baik, namun atasan perlu mengelola emosi dan menjaga perilaku kerjanya dengan tidak melampiaskan emosi negatif dan berperilaku *incivility* pada bawahannya. Sehingga, para personil Satpol PP dapat memberikan layanan yang baik kepada masyarakat dan sebagai ujung tombak pemberi layanan seharusnya dapat menunjukkan perilaku yang sopan.

Dimensi *meeting* menunjukkan hasil tertinggi pada tanggapan setuju untuk indikator diskusi dalam rapat sesuai dengan pembahasan (Tabel 4.3). *Meeting* merupakan salah satu kegiatan rutin dan penting dalam organisasi guna membahas topik-topik yang berkaitan dengan pekerjaan. Alur komunikasi dalam *meeting* berkaitan dengan *setting* fisik atau tempat, frekuensi, alokasi waktu dan durasi. *Meeting* dipandang tidak hanya sebagai kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi tetapi juga sarana yang dapat digunakan karyawan untuk memengaruhi pengambilan keputusan penting bagi karyawan dan pengembangan di tempat kerja (Bergman, Dellve & Skagert, 2016). *Meeting* merupakan bagian dari *team building* yang melibatkan perilaku-perilaku para anggotanya dalam menyampaikan dan menerima informasi. Informasi yang disampaikan dengan perilaku yang positif yaitu dengan disertai rasa saling menghormati, gaya bahasa yang informatif dan sopan dapat berpengaruh pada hasil kerja yang tinggi dan membentuk persepsi positif pada organisasi dari karyawan (Lee, Samnani & Jensen, 2013; Arthur, Herdman & Yang, 2011). Simpulannya, meskipun *meeting* pada Satpol PP telah menunjukkan ada kesesuaian rapat dengan pembahasan, namun perlu juga memperhatikan *setting* fisik atau tempat, frekuensi, alokasi waktu dan durasi. Selain itu, para peserta *meeting* seharusnya dapat menjaga perilaku ketika *meeting* berlangsung. Informasi penting tidak hanya dibagikan oleh atasan

tetapi juga oleh personil sehingga mampu mengambil keputusan penting secara bersama-sama.

Budaya organisasi tercantum dalam dokumen rencana strategis. Budaya organisasi Satpol PP mengemukakan bahwa Satpol PP harus memiliki disiplin tinggi dan mampu membangun jejaring dengan instansi dan lembaga lain untuk menciptakan sinergi bersama. Selain itu, pola sikap dan perilaku serta kualitas sumber daya manusia Satpol PP menjalankan tugasnya diwujudkan dengan profesionalisme, partisipatif, sikap humanis/manusiawi, sopan santun, ramah dan kompeten (Satpol PP DIY, 2019). Satpol PP sebagai sebuah organisasi memiliki budaya yang kuat, namun belum terinternalisasi pada personilnya. Hal ini dapat dipahami berdasarkan realita di Satpol PP DIY. Budaya yang berlaku cenderung pada budaya informal. Budaya ini lebih banyak diteruskan oleh anggota organisasi dari generasi ke generasi berikutnya melalui apa yang didengar, dilihat, digunakan dan dilakukan, tanpa diketahui alasan mengapa hal itu dilakukan (Pyöriä, 2007).

Internalisasi budaya memiliki pengaruh yang erat dengan arus informasi sebagai bentuk komunikasi. Internalisasi budaya dalam suatu organisasi, membutuhkan arus informasi yang baik agar pesan-pesan yang disampaikan dari tingkat teratas atau unit lain dapat diterima dengan baik oleh seluruh anggota organisasi. Arus informasi yang jelas dapat mempermudah dalam melakukan internalisasi budaya

organisasi. Arus informasi dapat membentuk komunikasi yang optimal jika dilakukan secara konsisten. Sehingga, pegawai akan memiliki kesadaran yang tinggi pada budaya yang ada di dalam organisasi (Brown & Starkey, 1994).

Komunikasi informal dapat ditemui ketika individu berinteraksi dan menyampaikan informasi berupa isu, gosip/rumor, dan berbicara dengan bahasa informal. Sehingga, dapat dikatakan bahwa komunikasi informal ini merupakan suatu proses komunikasi yang seringkali terjadi dan masih belum jelas/tepat kebenarannya (Brown & Starkey, 1994). Berdasarkan kondisi empiris komunikasi yang terjadi cenderung komunikasi informal. Selain itu, berlakunya komunikasi informal dianggap dapat mempererat tali hubungan dalam suatu pekerjaan dan organisasi. Para personil Satpol PP berbicara dengan bahasa informal, memanggil menggunakan julukan, dan berbicara dengan suara keras dengan rekan kerjanya. Perilaku tersebut dianggap hal yang lumrah untuk para personil yang sebagian besar beraktivitas dilapangan. Para personil juga menganggap hal tersebut dapat mempererat hubungan antar individu dalam keseharian.

## 2. Pengaruh *Workplace Incivility* pada *Withdrawal Behavior*

Hipotesis 2 menyatakan bahwa *workplace incivility* berpengaruh positif pada *withdrawal behavior*. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *workplace incivility* berpengaruh positif pada *withdrawal behavior*. Hal ini

bermakna semakin tinggi *workplace incivility* maka semakin tinggi *withdrawal behavior*. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 didukung.

Konsisten dengan perspektif interaksi sosial bahwa interaksi terjadi antar individu atau didalam kelompok. Situasi dan hubungan interpersonal dalam interaksi menentukan perilaku yang akan muncul. Hubungan interpersonal yang memburuk, seringkali menimbulkan perilaku yang buruk dan memaksa individu bertahan dalam interaksi. Perasaan terpaksa ini akhirnya menimbulkan penarikan diri. Interaksi dalam situasi yang tidak baik, mengakibatkan individu cenderung berperilaku acuh tak acuh, merasa tidak percaya dan mencoba untuk keluar dari situasi secepat mungkin dengan menarik diri (Turner, 1988).

*Workpalce incivility* cenderung berdampak pada emosi yang akhirnya menentukan perilaku individu. Emosi yang muncul awalnya berupa perasaan direndahkan dan tersakiti secara emosional yang kemudian mengakibatkan individu bersikap menarik diri dari lingkungan kerja. Temuan penelitian ini konsisten dengan pernyataan bahwa dampak *incivility* pada individu cenderung ditemukan bersifat afektif atau sikap (Lim, Cortina & Magley, 2008). Selain itu temuan konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *incivility* yang dilakukan oleh rekan kerja dapat berdampak negatif. Emosi yang buruk yang tidak terselesaikan atau terus-menerus dirasakan berakibat pada penarikan diri secara permanen. Bentuknya dapat berupa berganti pekerjaan atau meninggalkan organisasi (Pearson, Andersson & Wegner, 2001).

*Workplace incivility* berpengaruh pada berbagai hasil kerja yang negatif. Misalnya niat untuk meninggalkan pekerjaan saat ini, kepuasan kerja dan kesejahteraan kerja yang menurun. Temuan ini didukung oleh hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa mengalami *workplace incivility* dapat memberikan dampak pada perilaku negatif dan hasil kerja yang menurun (Holm, Torkelson & Bäckström, 2015). Penelitian lain yang konsisten dengan temuan ini adalah penelitian dari Loi, Loh & Hine (2015) dan Schilpzand, Leavitt & Lim (2016) yang juga memberikan temuan bahwa *workplace incivility* berpengaruh pada *withdrawal behavior*.

Berdasarkan karakteristik responden penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar personil Satpol PP adalah laki-laki dengan usia yang terhitung muda yaitu 36-40 tahun dan bertugas dilapangan. Hasil deskripsi jawaban responden menunjukkan bahwa indikator kontak fisik yang tidak di inginkan dari dimensi pelecehan seksual merupakan tipe perilaku *workplace incivility* yang paling banyak terjadi. Temuan ini berarti bahwa *workplace incivility* yaitu pelecehan seksual dengan melakukan kontak fisik yang tidak diinginkan dapat mengakibatkan *withdrawal behavior*. Selain itu, dapat dimaknai bahwa dalam bekerja personil Satpol PP cenderung melakukan kontak fisik yang tidak diinginkan. Perilaku ini dianggap wajar dan seringkali tidak terhindarkan terjadi pada lingkungan kerja yang terdiri dari sebagian besar laki-laki dengan usia muda dan bekerja dilapangan. Kontak fisik yang tidak diinginkan tersebut

diantaranya, menepuk kepala, memukul, menyentuh dan meremas bagian tubuh lainnya. Perilaku ini lama kelamaan akan mengakibatkan personil yang mengalaminya menarik diri dari lingkungan kerjanya. Hal ini konsisten dengan studi tentang *workplace incivility* dengan karakteristik demografis. Temuan terdahulu menunjukkan bahwa pelaku *incivility* lebih cenderung laki-laki (62%) dan berusia 40 tahunan dari 2000 pekerja yang disurvei (Geldart *et al.*, 2018). Selain itu, instrumen untuk perilaku *workplace incivility* ini terhitung baru dikembangkan. Sehingga, belum dapat menangkap secara spesifik perilaku pelecehan seksual dan masih bersifat universal belum membedakan gender sehingga menimbulkan persepsi yang berbeda antara laki-laki dan perempuan tentang pelecehan seksual melalui kontak fisik yang tidak di inginkan. Penelitian lanjutan diperlukan untuk menggunakan dimensi-dimensi dari *workplace incivility* menjadi variabel tunggal atau dimensi-dimensi tersebut menjadi variabel jamak. Penelitian lanjutan juga dapat fokus meneliti variasi dari salah satu variabel tersebut untuk agar mengetahui perilaku *workplace incivility* secara lebih spesifik.

*Incivility* seringkali dianggap perilaku yang lumrah terjadi dalam interaksi di tempat kerja dan tidak disadari dampaknya. Pendapat lain menyatakan bahwa perilaku tersebut merupakan sarana untuk saling mendekatkan diri satu sama lain dan hanya sekedar bercanda (Baruch & Jenkis, 2007). Hasil tanggapan responden tertinggi kedua adalah dimensi perilaku pasif agresif dengan indikator pegawai bekerja dengan orang

yang menolak berkomunikasi. Hal ini bermakna, pegawai diabaikan oleh rekan kerjanya dengan tidak diajak berkomunikasi ketika berada di lingkungan kerja, sehingga pegawai yang mengalami ini lama kelamaan akan cenderung menarik diri. Berikutnya adalah dimensi *bullying* dengan indikator pegawai bekerja dengan orang yang melakukan pelecehan psikologis. Perilaku pelecehan psikologis antara lain mengejek, menghina dimuka umum dan memanipulasi dengan mengajari atau mendorong untuk melakukan sesuatu yang kurang pantas. Pengalaman tentang pelecehan psikologis dapat berdampak pada *withdrawal behavior*. Dimensi non verbal memiliki tanggapan tertinggi pada jawaban setuju untuk indikator pegawai bekerja dengan orang memutar bola mata ketika ada yang bicara dan pegawai bekerja dengan orang yang melotot tanpa sebab yang jelas. Perilaku non verbal merupakan perilaku yang cenderung menggunakan tampilan fisik, seperti gerakan mata atau ekspresi wajah yang tidak menyenangkan. Dimensi verbal memiliki tanggapan tertinggi pada jawaban setuju untuk indikator pegawai tidak saling menghormati, kasar, atau mengintimidasi.

Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa tipe perilaku *incivility* cenderung sering terjadi pada personil Satpol PP. Hal ini dapat dijelaskan berdasarkan urutan tipe perilaku *workplace incivility*. Perilaku tersebut antara lain pelecehan seksual yaitu kontak fisik yang tidak diinginkan sebagai perilaku yang paling sering. Berikutnya, perilaku pasif agresif yaitu tidak diajak komunikasi, *bullying* yaitu pelecehan psikologis, non

verbal yaitu ekspresi wajah yang tidak menyenangkan dan verbal yaitu berteriak dengan suara keras.

### 3. Mediasi Kepercayaan Interpersonal

Hipotesis 3 menyatakan bahwa kepercayaan interpersonal memediasi pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behavior*. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal merupakan mediasi parsial atau komplementer bagi pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behavior*. Mediasi parsial atau komplementer terjadi karena pengaruh variabel independen pada variabel pemediasi signifikan, pengaruh variabel mediator pada variabel dependen signifikan dan pengaruh variabel independen pada variabel dependen signifikan. Atau dengan kata lain efek tidak langsung dan efek langsung keduanya signifikan dan mengarah ke arah yang sama (Hair *et al.*, 2017). Berdasarkan temuan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *withdrawal behavior* dapat disebabkan oleh pengaruh langsung *workplace incivility* dan pengaruh tidak langsung dari *workplace incivility* melalui kepercayaan interpersonal. Ketika individu sering mengalami *workplace incivility* maka *withdrawal behavior* meningkat. Begitupula dengan adanya interaksi antar individu dapat menimbulkan *workplace incivility* dan melalui kepercayaan interpersonal dapat mempengaruhi *withdrawal behavior*.

Sejalan dengan konsep perspektif interaksi sosial dinyatakan bahwa setelah terjadinya interaksi maka individu akan menentukan sikap

atau perilaku di waktu yang akan datang. Perilaku tersebut dapat menentukan interaksi berikutnya dalam ruang dan waktu yang berbeda. Interaksi interpersonal melibatkan rasa saling percaya, ketika rasa percaya melemah maka perilaku dalam interaksi berikutnya cenderung negatif. Hal ini disebabkan karena persepsi pada interaksi sebelumnya akan digunakan untuk menentukan respon dari interaksi di waktu berikutnya (Turner, 1988).

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya tentang pengaruh *incivility* pada *withdrawal behavior*. *Workplace incivility* dapat berdampak pada tekanan psikologis yang membuat individu menarik diri dari interaksi dan lingkungannya. Tekanan psikologis ditunjukkan dengan kecemasan-depresi, disfungsi sosial, dan hilangnya kepercayaan (Abubakar, 2018). Respon dari peristiwa *incivility* dapat berupa emosional dan perilaku. Salah satu respon perilaku adalah *withdrawal*, tujuannya agar dapat menghindari *incivility* dengan melibatkan penarikan secara fisik sehari-hari di tempat kerja seperti absen/terlambat atau berniat meninggalkan organisasi (Boukis *et al.*, 2020). Studi empiris menunjukkan bahwa *incivility* mengakibatkan *withdrawal behavior*, ketika karyawan lebih sering absen bahkan mengundurkan diri dari pekerjaan (Cortina *et al.*, 2001; Sliter *et al.*, 2012; Porath & Pearson, 2012; Boukis *et al.*, 2020)

Pengalaman tentang kekerasan dan kekasaran di tempat kerja menyebabkan konsekuensi emosional seperti rasa takut dan ketidakpercayaan (Barling, 1996). Kepercayaan interpersonal pada intinya

mengacu pada sejauh mana seseorang bersedia untuk menganggap niat baik dan percaya pada kata-kata serta tindakan orang lain. Kesiapan untuk percaya akan mempengaruhi cara seseorang berperilaku terhadap orang lain (Cook & Wall, 1980). Individu yang mengalami *workplace incivility* dari rekan kerja maupun atasan cenderung mulai meragukan niat orang lain dalam organisasi. Kurangnya rasa kepercayaan dapat menyebabkan menurunnya kepuasan kerja atau kecenderungan menarik diri dan berpikir untuk meninggalkan organisasi (Rubino & Reed, 2010).

Penelitian dari Ghosh, Reio & Bang (2013) mengusulkan untuk menggunakan kepercayaan interpersonal sebagai variabel mediasi dalam penelitian tentang *workplace incivility* dan hasil kerja. Namun, penelitian empiris tentang mediasi kepercayaan interpersonal belum dilakukan. Temuan dalam penelitian saat ini memberikan bukti bahwa kepercayaan interpersonal mempengaruhi *workplace incivility* pada hasil kerja khususnya *withdrawal behavior*.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian dari Rubino & Reed (2010) yang menggunakan mediasi kepercayaan organisasional untuk pengaruh *workplace incivility* pada hasil kerja. Selain itu, temuan ini konsisten dengan penelitian Schilpzand, Leavitt & Lim (2016), yang menyatakan bahwa *workplace incivility* berpengaruh pada *outcome* kerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan hasil deskripsi jawaban responden, dimensi keyakinan pada atasan dan rekan kerja memiliki tanggapan tertinggi pada jawaban

setuju untuk indikator pegawai dapat mempercayai rekan kerja akan memberikan bantuan yang dibutuhkan. Dimensi kenyamanan pada atasan dan rekan kerja dengan indikator sebagian besar rekan kerja tetap melakukan pekerjaan mereka meskipun atasan tidak ada memiliki tanggapan tertinggi pada jawaban setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa rasa percaya untuk saling membantu antar personil Satpol PP dapat mengurangi dan mencegah terjadinya *withdrawal behavior*. Selain itu, kepercayaan interpersonal antara atasan dan personil Satpol PP ditunjukkan dengan tetap melakukan pekerjaan meskipun tanpa kehadiran atasan atau diawasi ketika bekerja.

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN

Kesimpulan berisikan ringkasan hasil penelitian, kemudian implikasi penelitian dijabarkan secara teoretis dan praktis. Keterbatasan penelitian menjelaskan tentang hal-hal yang belum dicakup dalam penelitian dan saran menjabarkan tentang upaya yang dapat dilakukan penelitian berikutnya.

#### A. Kesimpulan

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah menguji model antara konteks organisasi yaitu filosofi manajemen dan budaya organisasi, *workplace incivility* dengan mediasi kepercayaan interpersonal pada *withdrawal behavior*. Penelitian dilakukan di Satpol PP seluruh DIY. Kuesioner yang dapat diolah berjumlah 410 kuesioner dari 415 yang disebar kepada personil Satpol PP DIY. Kesimpulan dari penelitian ini didasarkan pada hasil penelitian, sehingga dapat dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh konteks organisasi pada *workplace incivility*.
  - a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konteks organisasi yaitu filosofi manajemen berpengaruh negatif pada *workplace incivility*.
  - b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada *workplace incivility*. Artinya, konteks organisasi pada personil Satpol PP lebih terwakili oleh filosofi manajemen daripada budaya organisasi.

2. Pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behavior*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workplace incivility* berpengaruh pada *withdrawal behavior*. Hal ini berarti tipe perilaku *incivility* dalam bentuk verbal, non verbal, kekerasan seksual, perilaku pasif agresif dan *bullying* cenderung terjadi di kalangan personil Satpol PP DIY. Namun, dimensi pelecehan seksual yang ditunjukkan dengan melakukan kontak fisik yang tidak diinginkan cenderung paling sering terjadi di kalangan personil Satpol PP DIY. Kondisi ini akhirnya berpengaruh pada perilaku yang menunjukkan *withdrawal behavior*.

3. Mediasi kepercayaan interpersonal dalam pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behavior*.

Hasil menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal memediasi pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behavior*. Tipe mediasi ini adalah parsial mediasi atau mediasi komplementer. Hal ini dimaknai bahwa *workplace incivility* dapat berpengaruh langsung pada *withdrawal behavior* namun juga dapat berpengaruh tidak langsung melalui kepercayaan interpersonal. Sehingga, *withdrawal behavior* dari personil Satpol DIY dapat dipengaruhi oleh *workplace incivility* atau kepercayaan interpersonal. Ketika seringkali mengalami *workplace incivility* maka kepercayaan interpersonal mulai terkikis yang akhirnya menimbulkan *withdrawal behavior*. Selain itu, *workplace incivility* yang kerap terjadi memerlukan adanya kepercayaan interpersonal, dengan adanya kepercayaan interpersonal maka dapat mempengaruhi *withdrawal*.

## B. Implikasi

Penelitian ini memiliki implikasi baik secara teoretis maupun praktis, berikut dijelaskan masing-masing implikasi tersebut.

### 1. Implikasi Teoretis

Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi perspektif interaksi sosial dalam penelitian tentang *workplace incivility*. Elemen-elemen dalam interaksi sosial yaitu motivasi, interaksi dan *structuring* dapat menjelaskan model penelitian ini.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi teoretis tentang konteks organisasi dan *workplace incivility*. Hasil penelitian ini membuktikan sekaligus menunjukkan bahwa fenomena *workplace incivility* harus dipelajari dalam konteks organisasi.

Penelitian ini membuktikan bahwa adanya tipe-tipe perilaku *workplace incivility* yaitu verbal, non verbal, perilaku pasif agresif, kekerasan seksual dan *bullying*. Penelitian ini berhasil menguji dan memberikan bukti bahwa kepercayaan interpersonal memediasi pengaruh *workplace incivility* pada *withdrawal behavior*.

### 2. Implikasi Praktis

Filosofi manajemen yang bertentangan dengan nilai pribadi sebaiknya diperbaiki dengan melakukan dialog antara pimpinan dan bawahan. Upaya dalam internalisasi dan penyamaan persepsi tentang budaya dapat dilakukan dengan kegiatan sosialisasi rutin antar personil baik ditingkat kabupaten, kota maupun provinsi. Peningkatan arus

informasi dapat dilakukan dengan melakukan koordinasi rutin dengan unit lain yang berhubungan dengan Satpol PP.

Upaya untuk mengurangi *workplace incivility* yang dilakukan baik oleh rekan kerja maupun atasan diantaranya dengan merekam kejadian yang dialami atau yang disaksikan. Rekaman kejadian dapat menjadi bukti yang kuat bila melaporkan kejadian tersebut kepada yang berwajib atau atasan. Upaya lainnya dengan memberikan teguran langsung dan berani berkata tegas kepada pelaku.

Guna mengurangi *withdrawal behavior*, maka kepercayaan interpersonal antara rekan kerja, atasan dan bawahan perlu ditingkatkan. Upaya tersebut yaitu bekerja secara profesional sesuai dengan standar yang telah ditentukan, menyusun, menerapkan dan mengawasi pelaksanaan kode etik kerja dengan mendirikan badan independen kode etik. Para pimpinan Satpol PP perlu menerapkan manajemen konflik untuk menangani konflik akibat *workplace incivility*.

### **C. Keterbatasan**

Berdasarkan hasil dan analisis penelitian, maka penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan, yaitu:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konteks organisasi yaitu budaya organisasi memerlukan instrumen yang dapat menangkap penerapan secara nyata dalam organisasi. Selain itu, penggunaan metode kuantitatif yang belum dapat menggali secara rinci tentang budaya organisasi.

2. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan kuesioner *closed ended question*. Pengisian kuesioner meminta responden untuk memberikan tanggapan sangat setuju sekali sampai sangat tidak setuju sekali dengan rentang pada pernyataan yang diajukan, sehingga tidak tertutup kemungkinan responden cenderung menjawab netral.
3. Penelitian ini menggunakan jawaban dari persepsi masing-masing responden (*self report*) sehingga dapat menimbulkan jawaban subyektif.

#### **D. Saran Penelitian Selanjutnya**

Berdasarkan keterbatasan penelitian maka penelitian berikutnya dapat melakukan beberapa saran berikut:

1. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan instrumen penelitian yang berbeda dengan penelitian ini dan menggunakan metode kualitatif atau *mix method* untuk menggali secara rinci konteks organisasi.
2. Penelitian selanjutnya sebaiknya tidak hanya menggunakan metode survey dengan kuesioner *closed ended question* untuk mengurangi pendapat yang cenderung netral. Metode survey dapat disertai dengan *open ended question*, diskusi grup atau wawancara mendalam.
3. Penelitian selanjutnya tidak hanya menggunakan *self report* tetapi dapat mengikut sertakan pendapat dari atasan langsung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A.M. 2018. Linking Work-Family Interference, Workplace Incivility, Gender and Psychological Distress, *Journal of Management Development*, Vol. 37 Issue: 3, pp.226-242.
- Abubakar, A.M., Namin, B.H., Harazneh, I., Arasli, H., & Tunç, T. 2017. Does Gender Moderates The Relationship between Favoritism/Nepotism, Supervisor Incivility, Cynicism and Workplace Withdrawal: A Neural Network and SEM Approach, *Tourism Management Perspectives*. Vol. 23, pp. 129–139.
- Adler, S., & Golan, J. 1981. Lateness as a Withdrawal Behavior, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 66, pp. 544-554.
- Alamelu, R., Amudha, R., Nalini, R., Motha, L.C.S., Anushan, S. 2017. Work Force Civility Practices - Employee Perspective, *International Journal of Economic Research*. Vol. 14, pp. 459-463.
- Albarracín, D., Zanna, M. P., Johnson, B. T., & Kumkale, G. T. 2005. *Attitudes: Introduction and Scope*. In D. Albarracín, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (Eds.), *The Handbook of Attitudes* (pp. 3-19). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Analoui, F., & Karami, A. 2002. CEOs and Development of The Meaningful Mission Statement, Corporate Governance. *The International Journal of Business in Society*. Vol. 2, Iss. 3, pp.13-20.
- Andersson, L.M. & Pearson, C.M. 1999. Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace, *The Academy of Management Review*. Vol. 24, No. 3, pp. 452-471.
- Al-Hawari, M.A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. 2020. Do Frontline Employees Cope Effectively with Abusive Supervision and Customer Incivility? Testing the Effect of Employee Resilience, *Journal of Business and Psychology*. Vol. 35, pp. 223-240.
- Arthur, J.B., Herdman, A.O. & Yang, J.W. 2011. How a Climate for Incivility Affects Business Unit Performance: Testing A Linkage Model, *Academy of Management 2011 Annual Meeting - West Meets East: Enlightening. Balancing. Transcending, AOM 2011*, pp. 34-47.

- Avkiran, N.K. & Ringle, C.M. 2018. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, Springer International Publishing, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71691-6>.
- Bai, Q., Lin, W., & Wang, L. 2016. Family Incivility and Counterproductive Work Behavior: A Moderated Mediation Model of Self-Esteem and Emotional Regulation, *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 94, pp. 11–19.
- Bambi, S., Guazzini, A., de Felippis, C., Lucchini, A. & Rasero, L. 2017. Preventing Workplace Incivility, Lateral Violence and Bullying Between Nurses. A Narrative Literature Review, *Acta Biomedica*, Vol, 88, pp. 39-47.
- Bambi, S., Foà, C., De Felippis, C., Lucchini, A., Guazzini, A., & Rasero, L. 2018. Workplace Incivility, Lateral Violence and Bullying Among Nurses. A Review About Their Prevalence and Related Factors, *Acta Biomedica*. Vol. 89, pp. 51-79.
- Bar-David, S. 2018. What's in an Eye Roll? It is Time We Explore The Role of Workplace Incivility in Healthcare, *Israel Journal of Health Policy Research*, Vol. 7:15, pp. 1-3.
- Barling, J. 1996. The Prediction, Experience, and Consequences of Workplace Violence. In G. R. van den Bos & E. Q. Bulatao (Eds.), *Violence on the Job: Identifying risks and Developing Solutions*, American Psychological Association: Washington, DC.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.
- Baron, R.A. & Neuman, J.H. 1998. Workplace Aggression-The Iceberg Beneath The Tip of Workplace Violence: Evidence On Its Forms, Frequency, and Targets, *Public Administration Quarterly*. Vol. 21, No. 4, pp. 446-464.
- Baruch, Y., & Jenkins, S. 2007. Swearing at Work and Permissive Leadership Culture: When Antisocial Becomes Social and Incivility is Acceptable, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, Issue 6, pp.492-507.
- Bavik, A., & Bavik, Y.L. 2015. Effect of Employee Incivility on Customer Retaliation Through Psychological Contract Breach: The Moderating Role

- of Moral Identity, *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 50, pp. 66–76.
- BBC Indonesia. 2010. *Sejarah Pembentukan Satpol PP*, [http://www.bbc.com/indonesia/berita\\_indonesia/2010/04/100415\\_satpolppk\\_oja](http://www.bbc.com/indonesia/berita_indonesia/2010/04/100415_satpolppk_oja), January, 27, 2018.
- Bennett, R.J., & Robinson, S.L. 2000. Development of a Measure of Workplace Deviance, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, No. 3, pp. 349-360.
- Berita Satu, 2015. *Jogja Istimewa*, <http://www.beritasatu.com/food-travel/246941-logo-jogja-istimewa-akan-segera-diresmikan.html>, February, 19, 2018.
- Berry, C.M., Lelchook, A.M. & Clark, M.A. 2102. A Meta-Analysis of The Interrelationships between Employee Lateness, Absenteeism, and Turnover: Implications for Models of Withdrawal Behavior, *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 33, pp. 678–699.
- Bergman, C., Dellve, L. & Skagert, K., 2016. Exploring Communication Processes in Workplace Meetings: A Mixed Methods Study in A Swedish Healthcare Organization, *Work*. Vol. 54, pp. 533-541.
- Bernas. 2016. *Solusi Penyimpangan Perilaku di Tempat Kerja*. <https://www.bernas.id/8895-solusi-penyimpangan-perilaku-di-tempat-kerja.html> Januari, 25, 2017.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M., & Pillutla, M. M. 1998. A Formal Model of Trust Based on Outcomes, *Academy of Management Review*. Vol. 23, pp. 459-472.
- Blau, G. 1994. Developing and Testing a Taxonomy of Lateness Behavior, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 79, pp. 959-970.
- Blau, G., & Andersson, L. 2005. Testing a Measure of Instigated Workplace Incivility, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 78, pp. 595–614.
- Blomqvist, K. 1997. The Many Faces of Trust, *Journal Management*. Vol. 13, No. 3, pp. 271-286.

- Brown, A.D., & Starkey, K. 1994. The Effect of Organizational Culture on Communication and Information. *Journal of Management Studies*, 31(6), pp. 807–828.
- Bunk, J.A., & Magley, V.J. 2013. The Role of Appraisals and Emotions in Understanding Experiences of Workplace Incivility, *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 18, No. 1, pp. 87–105.
- Burt, R. S., & Knez, M. 1995. Kinds of Third Party Effects on Trust, *Rationality and Society*. Vol. 7, pp. 255-292.
- BTKP DIY, 2015. *Rebranding Jogja*, <http://202.152.135.5/btkpdii/img/download/RebrandingJogja-publish.pdf>, February, 19, 2018.
- Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S.L., & Chiocchio, F. 2016. Nonverbal Behavior and Communication in the Workplace: A Review and an Agenda for Research, *Journal of Management*. Vol. 42, No. 5, pp. 1044–1074.
- Boukis, A., Koritos, C., Daunt, K. L., & Papastathopoulos, A. 2020. Effects of Customer Incivility on Frontline Employees and The Moderating Role of Supervisor Leadership Style, *Tourism Management*. Vol. 77, pp. 1-14.
- Cadenhead, A., & Richman, C. 1996. The Effects of Interpersonal Trust and Group Status on Prosocial and Aggressive Behaviors, *Social Behavior and Personality: An international Journal*. Vol. 24, pp. 169-184.
- Cairncross, F. 2002. New Ways to Bind a Fragmented Workforce into a Cultural Community. *Journal of Organizational Excellence*, Vol. 21(3), pp. 31–42. doi:10.1002/npr.10030.
- Caza, B.B. & Cortina, L.M. 2007. From Insult to Injury: Explaining the Impact of Incivility, *Basic and Applied Social Psychology*, 29(4), pp. 335–350.
- Chen, C.J., & Huang, J.W. 2007. How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management — The Social Interaction Perspective, *International Journal of Information Management* 27, pp. 104–118.
- Chen, Y., Ferris, D.L., Kwan, H.K., Yan, M., Zhou, M & Hong, Y. 2013. Self-Love's Lost Labor: A Self-Enhancement Model of Workplace Incivility. *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 4, pp.1199–1219.

- Chin, W. W. 1998. *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. In: G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–358). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cook, J. & Wall, T. 1980. New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment, *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 53, pp. 39-52.
- Cortina, L.M., Magley, V.J., Williams, J.H., & Langhout, R.D. 2001. Incivility in the Workplace: Incidence and Impact, *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 6, No. 1, pp.64-80.
- Cortina, L. M. 2008. Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations, *Academy of Management Review*. Vol. 33, pp. 55-75.
- Cortina, L.M., & Magley, V.J. 2009. Patterns and Profiles of Response to Incivility in the Workplace, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 14, No. 3, pp. 272–288.
- Cortina, L.M., Farr, D.K., Leskinen, L.A., Huerta, M., & Magley, V.J. 2011. Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations: Evidence and Impact, *Journal of Management*. Vol. 39, Iss. 6, pp. 1579-1605.
- CNN Indonesia, 2017. *Tujuh Satpol PP Wanita Alami Pelecehan Seksual*, <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20170303205722-20-197741/tujuh-satpol-pp-wanita-alami-pelecehan-seksual> January, 28, 2018.
- Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O’Driscoll, M., Catley, B., Bentley, T., & Trenberth, L. 2013. Neutralizing Workplace Bullying: The Buffering Effects of Contextual Factors, *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 28, pp. 384–407.
- Dang-Pham, D., Pittayachawan, S. & Bruno, V. 2017. Why Employees Share Information Security Advice? Exploring The Contributing Factors and Structural Patterns of Security Advice Sharing in The Workplace, *Computers in Human Behavior*. Vol. 67, pp. 196-206.
- De Clercq, D., Ul Haq, I., & Azeem, M.U. 2018. Self-Efficacy to Spur Job Performance: Roles of Job-Related Anxiety and Perceived Workplace Incivility, *Management Decision*, Vol. 56 Iss. 4, pp.891-907.

- Deil, S.A.F. 2014. 9 *Tabiat Buruk Karyawan di Kantor*. <http://bisnis.liputan6.com/read/2061810/9-tabiat-buruk-karyawan-di-kantor>, January, 25, 2017.
- Demir, M. 2011. Effects of Organizational Justice, Trust and Commitment on Employees Deviant Behavior, *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*. Vol. 22, No. 2, pp. 204–221.
- Demsky, C.A., Fritz, C., Hammer, L.B., & Black, A.E. 2018. Workplace Incivility and Employee Sleep: The Role of Rumination and Recovery Experiences, *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol 1, pp. 1-13.
- Denison, D.R., & Mishra, A.K. 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Journal of Organization Science*. Vol. 6, No. 2, pp. 619-654.
- Diamond, M.A. 1991. Dimensions of Organizational Culture and Beyond, *Political Psychology*. Vol. 12, pp. 509-522.
- Epley, N., Caruso, E.M., & Bazerman, M.H. 2006. When Perspective Taking Increases Taking: Reactive Egoism in Social Interaction, *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 91, No. 5, pp. 872–889.
- Estes, B., & Wang, J. 2008. Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance, *Human Resource Development Review*. Vol. 7, No. 2, pp. 218-240.
- Fan, X., Thompson, B., & Wang, L. 1999. Effects of Sample Size, Estimation Methods, and Model Specification on Structural Equation Modeling Fit Indexes, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. Vol. 6 (1), pp.56-83.
- Farrell, D. & Petersen, J.C. 1984. Commitment, Absenteeism and Turnover of New Employees, *Human Relations*. Vol. 37, pp. 681-692.
- Felblinger, D.M. 2008. Incivility and Bullying in the Workplace and Nurses Shame Responses, *Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*. Vol. 37, Iss. 2, pp. 234-242.
- Feldman, D.C. 1984. The Development and Enforcement of Group Norms, *The Academy of Management Review*. Vol. 9, No. 1, pp. 47-53.

- Ferdinand, A. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ferguson, M. 2012. You Cannot Leave It at The Office: Spillover and Crossover Of Coworker Incivility, *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 33, pp. 571–588.
- Fitzgerald, L.F., Gelfand, M.J & Drasgow, F. 1995. Measuring Sexual Harassment: Theoretical and Psychometric Advances, *Basic and Applied Social Psychology*. Vol. 17(4), pp. 425-445.
- Fortado, B., & Fadil, P. 2012. The Four Faces of Organizational Culture, *Competitiveness Review: An International Business Journal*. Vol. 22, Iss. 4, pp.283-298.
- Foster, J., Barkus, E., & Yavorsky, C., 2005. *Understanding and using Advanced Statistics*, SAGE Publications Ltd: London.
- Fox, S., & Stallworth, L.E. 2005. Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links between Bullying and Racism in the US Workplace, *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 66, pp. 438–456.
- Gallus, J.A., Bunk, J.A., Matthews, R.A., Farrell, J.L.B & Magley, V.J. 2014. An Eye for an Eye? Exploring the Relationship between Workplace Incivility Experiences and Perpetration, *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 19, No. 2, pp. 143–154.
- Gambetta, D. G. (Ed). 1988. Can We Trust? In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Chapter 13, pp. 213-237. Basil Blackwell: New York.
- Geldart, S., Langlois, L., Shannon, H.S., Cortina, L.M., Griffith, L., & Haines, T. 2018. Workplace Incivility, Psychological Distress, and The Protective Effect of Co-Worker Support, *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 11, Iss. 2, pp.96-110.
- Ghosh, R., Reio, T.G., & Bang, H. 2013. Reducing Turnover Intent: Supervisor and Co-Worker Incivility and Socialization-Related Learning, *Human Resource Development International*. Vol. 16, No. 2, pp. 169–185.

- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr. J.H. & Konopaske, R. 2011. *Behavior, Structure, Processes*, 14<sup>th</sup> edition, London: McGraw-Hill Education.
- Green, C. 2018. New Nursing Faculty and Incivility: Applying Mindfulness-Based Strategies, *Holistic Nursing Practice*. Vol. 32, pp. 4-7.
- Glaser, S.R., Zamanou, S., & Hacker, K. 1987. Measuring and Interpreting Organizational Culture, *Management Communication Quarterly*. Vol.1, No.2, pp. 173-198.
- Goldhaber, G. M., Yates, M. P., Porter, D. T., & Lesniak, R. 1978. Organizational Communication: 1978, *Human Communication Research*. Vol. 5, pp. 76-96.
- Hair, J.F, Black JR.W.C, Babin, B.C, Anderson, R.E. 2014. *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education Limited: England.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2<sup>nd</sup> Edition, SAGE Publications, Inc. USA.
- Han, S.J., Bonn, M.A., & Cho, M. 2016. The Relationship between Customer Incivility, Restaurant Frontline Service Employee Burnout and Turnover Intention, *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 52, pp. 97–106.
- Hanisch, K.A., & Hulin, C.L. 1990. Job Attitudes and Organizational Withdrawal: An Examination of Retirement and Other Voluntary Withdrawal Behaviors, *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 37, pp. 60-78.
- Hanisch, K.A., & Hulin, C.L. 1991. General Attitudes and Organizational Withdrawal: An Evaluation of a Causal Model, *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 39, pp. 110-128.
- Hartman, E.M. 1996. *Organizational Ethics and the Good Life*, Oxford University Press: England.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. 2015. A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, Iss. 1, pp. 115–135.

- Hershcovis, M.S., Neville, L., Reich, T.C., Christie, A.M., Cortina, L.M., & Shan, J.V. 2017. Witnessing Wrongdoing: The Effects of Observer Power on Incivility Intervention in The Workplace, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 142, pp. 45–57.
- Ho, M.S.M. & Tan, A.A. L. 2018. Customer Perceptions of Workplace Incivility in Singapore, *Perspectives in Asian Leisure and Tourism*. Vol. 3, Article 1, pp. 1-13.
- Hoffman, R.L & Chunta, K. 2015. Workplace Incivility: Promoting Zero Tolerance in Nursing, *Journal of Radiology Nursing*. Vol. 34, Iss. 4, pp. 222-227.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, No. 2, pp. 286-316.
- Holm, K., Torkelson, E., & Bäckström, M. 2015. Models of Workplace Incivility: The Relationships to Instigated Incivility and Negative Outcomes, *BioMed Research International*. Vol.1, pp.1-10.
- Hu, L., & Bentler, P. M. 1998. Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), pp. 424–453.
- Hulin, C.L., Roznowski, M., & Hachiya, D. 1985. Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration, *Psychological Bulletin*, Vol. 97, No. 2, pp. 233-250.
- Icenogle, M.L., Eagle, B.W., Ahmad, S & Hanks, L.A. 2002. Assessing Perceptions of Sexual Harassment Behaviors in a Manufacturing Environment, *Journal of Business and Psychology*. Vol. 16, No. 4, pp. 601-616.
- Ismail, A.I., Abdul-Majid, A.H., & Joarder, M.H.R. 2017. Management Philosophy: An Internal Boundary Condition to HPWS-SME Performance Nexus in Nigeria, *Academy of Strategic Management Journal*. Vol. 16, Iss. 3, pp. 1-16.

- Kabat-Farr, D., Walsh, B.M., & McGonagle, A.K. 2019. Uncivil Supervisors and Perceived Work Ability: The Joint Moderating Roles of Job Involvement and Grit, *Journal of Business Ethics*. Vol. 156, pp. 971-985.
- Kanungo, R.N., & Mendoca, M. 2002. Employee Withdrawal Behavior, Role of the Performance Management Process, Voluntary Employee Withdrawal and Inattendance, *Part of the Industrial and Organizational Psychology: Theory, Research, and Practice*, Vol.1 pp. 71-94, Springer: New York.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2018. <https://kbbi.web.id/>
- Karatepe, O.M., Kim, T.T. & Lee, G. 2019. Is Political Skill Really an Antidote in The Workplace Incivility-Emotional Exhaustion and Outcome Relationship in The Hotel Industry?, *Journal of Hospitality and Tourism Management* 40, pp. 40–49.
- Kementerian Dalam Negeri. 2010. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2010 Tentang Satuan Polisi Pamong Praja. <http://www.kemendagri.go.id/produk-hukum/2010/02/01/satuan-polisi-pamong-praja>, Januari, 27 2018.
- Kementerian Ketenagakerjaan. 2003. Undang-Undang No. 13, *Ketenagakerjaan*. <https://jdih.kemnaker.go.id/jdih.php?hal=semuaperaturan&semuanomor=13&semuatahun=2003&semuajudul=ketenagakerjaan>, January, 25, 2017.
- Kinicki, A., Kreitner, K., Sinding, K. & Waldstrom, C. 2014. *Organisational Behaviour*, McGraw-Hill Education. London.
- King, E.B., Dawson, J.F., West, M.A., Gilrane, V.L., Peddie, C.I., Bastin, L. 2011. Why Organizational and Community Diversity Matter: Representativeness and The Emergence of Incivility and Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 6, pp. 1103–1118.
- Kline, R.B. 2016. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 4<sup>th</sup> Edition, The Guilford Press: New York.
- Kompas. 2018. *Dianggap Sudah Biasa, Wali Kota Mataram Tendang Tiga Anggota Satpol PP*, <http://regional.kompas.com/read/2018/01/22/06294151/dianggap-sudah-biasa-wali-kota-mataram-tendang-tiga-anggota-satpol-pp>, January, 28, 2018.

- Koran Sindo, 2015. *Logo Jogja Istimewa Diresmikan*, <https://daerah.sindonews.com/read/973293/151/logo-jogja-istimewa-diresmikan-1425698202>, February, 19, 2018.
- Krackhardt, D., & Porter, L.W. 1986. The Snowball Effect: Turnover embedded in Communication Networks, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71, No. 1, pp. 50-55.
- Kramer, R. M. 1999. Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions, *Annual Review of Psychology*. Vol. 50, pp. 569-598.
- Krischer, M. M, Penney, L.M. & Hunter, E.M. 2010. Can Counterproductive Work Behaviors Be Productive? CWB as Emotion-Focused Coping, *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 15, Iss. 2, pp. 154-166.
- Larzelere, R., & Huston, T. L. 1980. The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships. *Journal of Marriage and the Family*. Vol. 42, pp. 595-604.
- Lee, J., & Jensen, J.M. 2014. The Effects of Active Constructive and Passive Corrective Leadership on Workplace Incivility and the Mediating Role of Fairness Perceptions, *Group & Organization Management*. Vol. 39 (4), pp. 416-443.
- Lee, J., Samnani, A.K. & Jensen, J.M. 2013. The Effects of Socialized Charismatic Leadership on Climate of Respect, Mistreatment, and Work Attitudes, *Academy of Management 2013 Annual Meeting, AOM 2013*, pp. 31-36.
- Lehman, W.E.K., & Simpson, D.D. 1992. Employee Substance Use and On-the-Job Behaviors, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77, No. 3, pp. 309-321.
- Leiter, M.P., Laschinger, H.K.S., Day, A., & Oore, G. 2011. The Impact of Civility Interventions on Employee Social Behavior, Distress, and Attitudes, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96, No.6, pp.1258-74.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. 1998. Trust and Distrust: New Relationships and Realities, *Academy of Management Review*. Vol. 23, pp. 438-458.
- Li, M., & Hsu, C.H.C. 2018. Customer Participation in Services and Employee Innovative Behavior: The Mediating Role of Interpersonal Trust,

*International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30, Issue: 4, pp. 2112-2131.

Lim, S., & Cortina, L.M. 2005. Interpersonal Mistreatment in the Workplace: The Interface and Impact of General Incivility and Sexual Harassment, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90, No. 3, pp. 483–496.

Lim, S., Cortina, L.M., & Magley, V.J. 2008. Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, No. 1, pp. 95–107.

Lim, S., & Tai, K. 2014. Family Incivility and Job Performance: A Moderated Mediation Model of Psychological Distress and Core Self-Evaluation, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 99, No. 2, pp. 351–359.

Lim, V.K.G. & Teo, T.S.H. 2009. Mind Your E-Manners: Impact of Cyber Incivility on Employees' Work Attitude and Behavior, *Information & Management*. Vol. 46, pp. 419–425.

Lim, S., Ilies, R., Koopman, J., Christoforou, P., & Arvey, R.D. 2016. Emotional Mechanisms Linking Incivility at Work to Aggression and Withdrawal at Home: An Experience-Sampling Study, *Journal of Management*. Vol. 1, pp. 1-21.

Liputan6. 2018. *Diduga Aniaya Anak Buah, Kasatpol PP DKI Dilaporkan ke Polisi*, <http://news.liputan6.com/read/3235558/diduga-aniaya-anak-buah-kasatpol-pp-dki-dilaporkan-ke-polisi>, January, 28, 2018.

Liputan6. 2018. *Sering Bolos, 7 Anggota Satpol PP Tak Bakal Digaji hingga 3 Bulan*, <http://regional.liputan6.com/read/3218626/sering-bolos-7-anggota-satpol-pp-tak-bakal-digaji-hingga-3-bulan>, January, 28, 2018.

Liu, W., Chi, S.C.S., Friedman, R., & Tsai, M.H. 2009. Explaining Incivility in the Workplace: The Effects of Personality and Culture, *Negotiation and Conflict Management Research*. Vol. 2, Iss. 2, pp. 164-184.

Loehlin, J.C. & Beaujean, A.A. 2017. *Latent Variable Models An Introduction to Factor, Path, and Structural Equation Analysis*, 5<sup>th</sup> Edition, Routledge Taylor & Francis Group: New York (NY).

- Loi, N.M., Loh, J.M.I., & Hine, D.W. 2015. Don't Rock The Boat: The Moderating Role of Gender in The Relationship between Workplace Incivility and Work Withdrawal, *Journal of Management Development*. Vol. 34 Iss. 2, pp.169-186.
- Logan, T. 2016. Influence of Teamwork Behaviors on Workplace Incivility as it Applies to Nurses, *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, Vol. 2, pp. 47-52.
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. 2005. Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment. *Applied Psychology*, Vol. 54 (4), pp. 490–514.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill Education.
- Marcus, B., Taylor, O.A, Hastings, S.E., Sturm, A., & Weigelt, O. 2016. The Structure of Counterproductive Work Behavior: A Review, a Structural Meta-Analysis, and a Primary Study, *Journal of Management*. Vol. 42, Iss 1, pp. 203-233.
- Mammen, B., Hills, D.J. & Lam, L. 2018. Newly Qualified Graduate Nurses' Experiences of Workplace Incivility in Australian Hospital Settings, *Collegian* 25, pp. 591–599.
- Martin, R.J., & Hine, D.W. 2005. Development and Validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire, *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 10, No. 4, pp. 477–490.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust, *The Academy of Management Review*. Vol. 20, No. 3, pp. 709-734.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. 1999. The Effect of The Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 84, pp. 123–136.
- McAllister, D.J. 1995. Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *The Academy of Management Journal*. Vol. 38, No. 1, pp. 24-59.

- McNamara, S.A. 2012. Incivility in Nursing: Unsafe Nurse, Unsafe Patients, *AORN Journal*. Vol. 95(4), pp. 535-540.
- Meier, L.L. & Semmer, N.K. 2013. Lack of Reciprocity, Narcissism, Anger, and Instigated Workplace Incivility: A Moderated Mediation Model, *Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 22, No. 4, pp. 461–475.
- Merdeka. 2013. *4 Aksi Jokowi Bikin Satpol PP Lebih Humanis*. <https://www.merdeka.com/jakarta/4-aksi-jokowi-bikin-satpol-pp-lebih-humanis/tegas-tanpa-kekerasan.html>, May, 26, 2018.
- Milam, A.C., Spitzmueller, C., & Penney, L.M. 2009. Investigating Individual Differences Among Targets of Workplace Incivility, *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 14, No. 1, pp. 58–69.
- Mitchell, T. R., & James, L. R. 2001. Building better Theory: Time and The Specification of when things happen, *Academy of Management Review*. Vol. 26, pp. 530–547.
- Mo, S. & Shi, J. 2017. Linking Ethical Leadership to Employee Burnout, Workplace Deviance and Performance: Testing the Mediating Roles of Trust in Leader and Surface Acting, *Journal of Business Ethics*. Vol. 144, Iss. 2, pp. 293–303.
- Morgan, P. I., & Ogbonna, E. 2008. Subcultural Dynamics in Transformation: A Multi-Perspective Study of Healthcare Professionals. *Human Relations*, Vol.61(1), pp.39–65.
- Mowday, R.T., Koberg, C.S. & McArthur, A.W. 1984. The Psychology of the Withdrawal Process: A Cross-Validation Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples, *Academy of Management Journal*. Vol. 27, No.1, pp. 79-94.
- Naeem, M., Weng, Q., Ali, A., & Hameed, Z. 2019. An Eye for an Eye: Does Subordinates' Negative Workplace Gossip Lead to Supervisor Abuse? *Personnel Review*. Vol. 49, pp. 284-302.
- Neuman, J.H. & Baron, R. A. 1998. Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets, *Journal of Management*. Vol. 24, No. 3, pp. 391-419.

- Odermatt, I., König, C.J., Kleinmann, M., & Bachmann, M. 2018. Incivility in Meetings: Predictors and Outcomes, *Journal Business Psychology* 33, pp. 263–282.
- Offstein, E.H., & Chory, R.M. 2017. Breaking Bad in Business Education: Impacts on Student Incivility and Academic Dishonesty, *Business and Professional Communication Quarterly*, Vol. 80(3), pp. 269–295.
- O'Reilly, J., & Robinson, S. L. 2009. The Negative Impact of Ostracism on Thwarted Belongingness and Workplace Contributions, *Academy of Management Proceedings*. Vol. 20, No. 1., pp. 1–7.
- Ouchi, W.G., & Wilkins, A.L. 1985. Organizational Culture, *Annual Review of Sociology*. Vol. 11, pp. 457-483.
- Organ, D.W. 1997. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, Vol. 10, pp. 85–97.
- Paulin, D. & Griffin, B. 2016. The Relationships between Incivility, Team Climate for Incivility and Job-Related Employee Well-Being: A Multilevel Analysis, *Work and Stress*. Vol. 30, pp. 132-151.
- Pearson, C.M, Andersson, L.M., & Porath, C.L. 2000. Assessing and Attacking Workplace Incivility, *Organizational Dynamics*. Vol. 29, No. 2, pp. 123–137.
- Pearson, C.M., Andersson, L.M., & Wegner, J.W. 2001. When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility, *Human Relation*. Vol. 54, pp. 1387-1419.
- Pearson, C.M., & Porath, C.L. 2005. On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for “Nice”? Think again, *Academy of Management Executive*. Vol. 19, No. 1, pp. 7-18.
- Peng, He. 2012. Counterproductive Work Behavior Among Chinese Knowledge Workers, *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 20, Iss 2, pp. 119-138.
- Penney, L.M., & Spector, P.E. 2005. Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role Of Negative Affectivity, *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26, pp. 777–796.

- Pemprov Jogja, 2015. *Perda Istimewa DIY*, [http://web.jogjaprov.go.id/attachments/perdais3-2015\\_20160224205228.pdf](http://web.jogjaprov.go.id/attachments/perdais3-2015_20160224205228.pdf), February, 19, 2018.
- Phillips, T. & Smith, P. 2003. Everyday Incivility: Towards a Benchmark, *The Sociological Review*. Vol. 51(1), pp. 85–108.
- Polpp Yogyakarta. 2015. *Sejarah Polisi Pamong Praja*, <http://www.polppjogja.com/polisi-pamong-praja-jogja-kota-profil-sejarah> January, 27, 2018.
- Porath, C. L., & Erez, A. 2007. Does Rudeness Matter? The Effects of Rude Behavior on Task Performance and Helpfulness, *Academy of Management Journal*. Vol. 50, pp. 1181–1197.
- Porath, C. L., & Erez, A. 2009. Overlooked but not Untouched: How Rudeness Reduces Onlookers' Performance on Routine and Creative Tasks, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 109, pp. 29–44.
- Porath, C.L., & Pearson, C.M. 2012. Emotional and Behavioral Responses to Workplace Incivility and the Impact of Hierarchical Status, *Journal of Applied Social Psychology*. 42, S1, pp. E326–E357.
- Porath, C. & Peterson, C. 2013. The Price of Incivility: Lack of Respect Hurts Morale - and the Bottom Line, *Harvard Business Review*. Vol. 91, pp. 114-121.
- Porath, C.L. 2016. *The Hidden Toll of Workplace Incivility*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-hidden-toll-of-workplace-incivility>, January, 25, 2018.
- Powell, J.E., Powell, A.L. & Petrosko, J.M. 2015. School Climate as a Predictor of Incivility and Bullying Among Public School Employees: A Multilevel Analysis, *Journal of School Violence*. Vol. 14, pp. 217-244.
- Prestholdt, P., Lane, I., & Mathews, R. 1987. Nurse Turnover as Reasoned Action: Development of a Process Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72(2), pp. 221–227.

- Pyöriä, P. 2007. Informal Organizational Culture: The Foundation of Knowledge Workers' Performance. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), pp. 16–30.
- Rahim, A., & Cosby, D.M. 2016. A Model of Workplace Incivility, Job Burnout, Turnover Intentions, and Job Performance, *Journal of Management Development*. Vol. 35 Issue: 10, pp.1255-1265.
- Raver, J.L. 2013. Counterproductive Work Behavior and Conflict: Merging Complementary Domains, *Negotiation and Conflict Management Research*, Vol. 6, Iss 3, pp. 151-159.
- Reio, T.G., & Ghosh, R. 2009. Antecedents and Outcomes of Workplace Incivility: Implications for Human Resource Development Research and Practice, *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 20, No. 3, pp. 237-264.
- Rempel, J. K., Holmes, J.G., & Zanna, M.P. 1985. Trust in Close Relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 49, No. 1, pp. 95-112.
- Rayner, C. & Hoel, H. 2007. A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol. 7, pp. 181-191.
- Republika. 2013. *Sentuhan Lembut Jokowi di Satpol PP*. <http://www.republika.co.id/berita/kolom/fokus/13/03/05/mj5k1q-sentuhan-lembut-jokowi-di-satpol-pp>, May, 26, 2018.
- Ring, P. S., & van de Ven, A. H. 1994. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, Vol.19(1), pp. 90-118.
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. 1995. A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, *The Academy of Management Journal*. Vol. 38, No. 2, pp. 555-572.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2013. *Organizational Behavior*, 15<sup>th</sup> Edition, Prantice Hall, Pearson Education. New Jersey.
- Roscigno, V.J., Hodson, R., & Lopez, S.H. 2009. Workplace Incivilities: The Role of Interest Conflicts, Social Closure and Organizational Chaos, *Work, Employment and Society*. Vol. 23(4), pp. 747–773.

- Rosse, J.G. 1988. Relations among Lateness, Absence, and Turnover: Is there a Progression of Withdrawal?, *Human Relations*. Vol. 41, pp. 517-531.
- Rosse, J. G., & Hulin, C. L. 1985. Adaptation to Work: An Analysis of Employee Health, Withdrawal, and Change, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 36, pp. 324–347.
- Rotter, J.B. 1980. Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Guiltibility, *American Psychologist*, Vol. 35, pp. 1-7.
- Rubino, K.M., & Reed, W.D. 2010. Testing a Moderated Mediation Model of Workgroup Incivility: The Roles of Organizational Trust and Group Regard, *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 40, No. 12, pp. 3148–3168.
- Sacchi, C. 2004, Interpersonal Trust in Different Ages, *Interdisciplinaria*. Vol. 1, pp. 87-107.
- Sagie, A. & Birati, A. 2002. Assessing the Costs of Behavioral and Psychological Withdrawal: A New Model and an Empirical Illustration, *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 51, No.1, pp. 67–89.
- Salin, D. 2003. Ways Of Explaining Workplace Bullying: a Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in The Work Environment, *Human Relations*. Vol. 56. No. 10, pp. 1213–1232.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J., & Hair, J. F. (2014). On The Emancipation of PLS-SEM: A Commentary on Rigdon. *Long Range Planning*, 47, pp.154–160.
- Sarstedt, M., Ringle, C.M. & Hair, J.F. 2017. Partial Least Squares Structural Equation Modeling, *In book: Handbook of Market Research*, Chapter 15, Springer International Publishing.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. 2016. *Research Methods for Business Students*, 7<sup>th</sup> Edition, Pearson Education Limited: United Kingdom.
- Sayers, J.K., Sears, K.L., Kelly, K.M., & Harbke, C.R. 2011. When Employees Engage in Workplace Incivility: The Interactive Effect of Psychological Contract Violation and Organizational Justice, *Employee Respons Rights Journal*. Vol. 23, pp. 269–283.

- Setar, S.B., Buitendach, J.H., & Kanengoni, H. 2015. The Moderating Role of Psychological Capital in The Relationship Between Job Stress and The Outcomes of Incivility and Job Involvement Amongst Call Centre Employees, *SA Journal of Industrial Psychology*. Vol. 41, pp. 1-15.
- Schein, E.H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*, 3<sup>th</sup> Edition, Jossey – Bass Publishers: San Francisco.
- Schein, E. 2010. *Organisational Culture and Leadership*. 4<sup>th</sup> Edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. 2016. Workplace Incivility: A Review of the Literature and Agenda for Future Research, *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 37, pp. 57–88.
- Schilpzand, P., Leavitt, K., & Lim, S. 2016. Incivility Hates Company: Shared Incivility Attenuates Rumination, Stress, and Psychological Withdrawal by Reducing Self-Blame, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 133, pp. 33–44.
- Schneider, B. 1975. Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology*. Vol. 28, pp. 447–479.
- Scott, K.L., Restubog, S.L.D., Zagenczyk, T.J. 2013. A Social Exchange-Based Model of the Antecedents of Workplace Exclusion, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 98, No. 1, pp. 37–48.
- Sekaran, U. & Bougie, R. 2016. *Research Methods for Business : A Skill-Building Approach*, 7<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons Ltd: United Kingdom.
- Sguera, F., Bagozzi, R.P., Huy, Q.N., Boss, R.W., & Boss, D.S. 2016. Curtailing the Harmful Effects of Workplace Incivility: The Role of Structural Demands and Organization-Provided Resources, *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 95–96, pp. 115–127.
- Sharma, P.N. 2018. Moving beyond The Employee: The Role of The Organizational Context in Leader Workplace Aggression, *The Leadership Quarterly* 29, pp. 203–217.

- Sholihin, M., Pike, R., Mangena, M., & Li, J. 2011. Goal-Setting Participation and Goal Commitment: Examining The Mediating Roles of Procedural Fairness and Interpersonal Trust in A UK Financial Services Organisation, *The British Accounting Review* 43, pp. 135–146.
- Sims, Ronald. R., 1992. The Challenge of Ethical Behavior in Organizations, *Journal of Business Ethics*, Vol.11, Issue 7, pp 505–513.
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. 2012. The Employee as a Punching Bag: The Effect of Multiple Sources of Incivility on Employee Withdrawal Behavior And Sales Performance, *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 33, pp. 121–139.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 653–663.
- Sriramesh, K., Grunig, J.E., & Dozier, D.M. 1996. Observation and Measurement of Two Dimensions of Organizational Culture and Their Relationship to Public Relations, *Journal of Public Relations Research*. Vol. 8, No. 4, pp. 229-261.
- Sulea, C., Fischmann, G., & Filipescu, R. 2012. Conscientious, Therefore Engaged in Work? Don't Take It for Granted: The Moderating Role of Workplace Mistreatment, *Psihologia Resurselor Umane Revista Asociației de Psihologie Industrială și Organizațională*. Vol. 10, pp. 23-32.
- Swa online. 2011. *Mencegah dan Mengatasi Perilaku Buruk dalam Organisasi*, <https://swa.co.id/swa/business-strategy/mencegah-dan-mengatasi-perilaku-buruk-dalam-organisasi> January, 25, 2017.
- Taylor, S.G., Bedeian, A.G., Cole, M.S. & Zhang, Z. 2017. Developing and Testing a Dynamic Model of Workplace Incivility Change, *Journal of Management*, Vol. 43, No. 3, pp. 645–670.
- Taylor, S.G., & Pattie, M.W. 2014. When Does Ethical Leadership Affect Workplace Incivility? The Moderating Role of Follower Personality, *Business Ethics Quarterly*. Vol. 24, No. 4, pp. 595-616.
- Tedeschi, J.T. 1993. Power, Coercive Actions, and Aggression, *International Review of Sociology*. Vol. 4:1-2, pp. 183-211.

- Thau, S., Crossley, C., Bennett, R.J & Sczesny, S. 2007. The Relationship between Trust, Attachment, and Antisocial Work Behaviors, *Human Relation*. Vol. 60(8), pp. 1155–1179.
- Thompson, M.J., Carlson, D.S., & Hoobler, J.M. 2017. *Spillover and Crossover of Workplace Aggression*, *Research and Theory on Workplace Aggression*. pp. 186-220.
- Torkelson, E., Holm, K., Bäckström, M., & Schad, E. 2016. Factors Contributing to The Perpetration of Workplace Incivility: The Importance of Organizational Aspects and Experiencing Incivility from Others, *Work & Stress*. Vol. 30, No. 2, pp. 115–131.
- Taştan, S.B., & Davoudi, S.M.M. 2015. An Empirical Research on The Examination of The Relationship between Perceived Workplace Incivility and Job Involvement: The Moderating Role Of Collaborative Climate, *International Journal of Work Organisation and Emotion*. Vol.7, pp. 35-62.
- Totterdell, P., Hershcovis, M.S., Niven, K., Reich, T.C., & Stride, C. 2012. Can Employees be Emotionally Drained by Witnessing Unpleasant Interactions between Coworkers? A Diary Study of Induced Emotion Regulation, *Work & Stress*, Vol. 26, No. 2, pp. 112-129.
- Tribun News. 2015. *Istimewa Gantikan Never Ending Asia*, <http://jogja.tribunnews.com/2015/01/31/istimewa-gantikan-never-ending-asia>, February, 19, 2018.
- Tribun News, 2012. *Lima Poin UU Keistimewaan DIY*, <http://jogja.tribunnews.com/2012/09/04/lima-poin-uu-keistimewaan-diy>, February, 19, 2018.
- Trudel, J., & Reio, T.G. 2011. Managing Workplace Incivility: The Role of Conflict Management Styles—Antecedent or Antidote?, *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 22, No. 4, pp. 395-423.
- Tsuno, K., Kawakami, N., Shimazu, A., Shimada, K., Inoue, A., & Leiter, M.P. 2017. Workplace Incivility In Japan: Reliability and Validity of The Japanese Version of The Modified Work Incivility Scale, *Journal of Occupational Health* 59, pp. 237-246.
- Turner, J.H. 1988. *A Theory of Social Interaction*, Stanford University Press: California.

- Van Jaarsveld, D.D., Walker, D.D., & Skarlicki, D.P. 2010. The Role of Job Demands and Emotional Exhaustion in the Relationship Between Customer and Employee Incivility, *Journal of Management*. Vol. 36, Iss. 6, pp. 1486-1504.
- Vickers, M.H. 2006. Writing What's Relevant: Workplace Incivility in Public Administration—A Wolf in Sheep's Clothing, *Administrative Theory & Praxis*, Vol. 28, No. 1, pp. 69-88.
- Viva News, 2015. *Yogyakarta Punya Slogan Baru "Jogja Istimewa"*, <https://www.viva.co.id/berita/nasional/584931-yogyakarta-punya-slogan-baru-jogja-istimewa>, February, 19, 2018.
- Walker, D.D., Jaarsveld, D.D. & Skarlicki, D.P. 2014. Exploring the Effects of Individual Customer Incivility Encounters on Employee Incivility: The Moderating Roles of Entity (In)civility and Negative Affectivity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99, No. 1, pp. 151–161.
- Walsh, B.M., Lee, J., Jensen, J.M., McGonagle, A.K., & Samnani, A.K. 2017. Positive Leader Behaviors and Workplace Incivility: The Mediating Role of Perceived Norms for Respect, *Journal of Business and Psychology*. Vol. 1, pp. 1-14.
- Wang, Y. 2009. Examination on Philosophy-Based Management of Contemporary Japanese Corporations: Philosophy, Value Orientation and Performance, *Journal of Business Ethics*. Vol. 85, pp. 1–12.
- Wang, Y. 2011. Mission-Driven Organizations in Japan: Management Philosophy and Individual Outcomes, *Journal of Business Ethics*. Vol. 101, pp. 111–126.
- Wasti, S. A., & Erdaş, K. D. 2018. The Construal of Workplace Incivility in Honor Cultures: Evidence From Turkey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, pp. 1-19.
- Welbourne, J.L., Gangadharan, A., & Sariol, A.M. 2015. Ethnicity and Cultural Values as Predictors of the Occurrence and Impact of Experienced Workplace Incivility, *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 20, No. 2, pp. 205–217.

- Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management*. Vol.17, pp. 601–617.
- Wren, D.A., & Bedeian, A.G. 2009. *The Evolution of Management Thought*, 6<sup>th</sup> Edition, Louisiana State University and A&M College: John Wiley & Sons Inc.
- Wu, L.Z., Zhang, H., Chiu, R.K., Kwan, H.K., & He, X. 2014. Hostile Attribution Bias and Negative Reciprocity Beliefs Exacerbate Incivility's Effects on Interpersonal Deviance, *Journal of Business Ethics*. Vol. 120, pp. 189–199.
- Zaher, A., McEvily, B., & Perrone, V. 1998. Does Trust Matter? Exploring The Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance, *Organizational Science*. Vol. 9, pp. 141-159.
- Zheng, X., Yin, H., Liu, Y., & Ke, Z. 2016. Effects of Leadership Practices on Professional Learning Communities: The Mediating Role of Trust In Colleagues, *Asia Pacific Education Review* 17, pp. 521–532.
- Zhou, Z.E., Yan, Y., Che, X.X., & Meier, L.L. 2014. Effect of Workplace Incivility on End-of-Work Negative Affect: Examining Individual and Organizational Moderators in a Daily Diary Study, *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 1, pp. 1-14.

## LAMPIRAN 1. PEMETAAN PENELITIAN TERDAHULU

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
	a	b	c	d	e	f
1	Andersson, L.M. & Pearson, C.M., (1999) Q1	Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Workplace incivility</li> <li>- Perilaku agresif seperti kekerasan dan pemaksaan</li> </ul>	Studi literatur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merumuskan konsep variabel workplace incivility.</li> <li>- Mendasarkan pada perspektif interaksi sosial untuk proses perilaku incivility yang terjadi sebelum berpotensi menjadi perilaku agresif.</li> <li>- Perspektif interaksi sosial unik karena tidak hanya mendefinisikan antecedent workplace incivility, tetapi juga konsekuensinya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan penelitian survei yang menggambarkan karyawan dari beragam organisasi dan tingkat hierarkis untuk menguji proposisi.</li> </ul>

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
	a	b	c	d	e	f
2	Pearson, C.M., Andersson, L.M., & Wegner, J.W., (2001), Q1	When Workers Flout Convention: A study of Workplace Incivility	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Workplace incivility</li> <li>- Withdrawal effort</li> </ul>	Studi kualitatif dengan wawancara dan FGD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karakteristik workplace incivility: perilaku negatif, serupa sebagai perilaku mistreatment/antisosial namun berbeda dari bentuk perilaku seperti agresi dan kekerasan.</li> <li>- Karakteristik yang membedakan dari incivility dan bentuk lain mistreatment adalah niat ambigu untuk menyakiti, sehingga tidak seperti agresi.</li> <li>- Implikasi incivility pada individu: menarik diri dari interaksi.</li> <li>- Implikasi incivility pada organisasi: withdrawal effort atau keluar dari organisasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dikaitkan dengan studi perilaku positif, seperti OCB dan kepuasan kerja.</li> <li>- Menerapkan perbandingan studi kualitatif dan kuantitatif.</li> <li>- Gunakan sampel komparatif menurut hierarkis, jenis kelamin, atau industri.</li> <li>- Penelitian longitudinal.</li> <li>- Penelitian empiris pada industri sangat kompetitif (misalnya, layanan keuangan).</li> <li>- Penelitian empiris pada lingkungan birokratis dan hierarkis (misalnya sektor pemerintah).</li> <li>- Penelitian empiris pada organisasi yang mengalami perampangan, pemutusan hubungan kerja, merger dan akuisisi.</li> </ul>

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
a	b	c	d	e	f	
3	Cortina, L.M., Magley, V.J., Williams, J.H., & Langhout, R.D., (2001), Q1	Incivility in the Workplace: Incidence and Impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I: Workplace incivility</li> <li>- D: Kepuasan kerja, withdrawal, career salience, tekanan psikologis, indeks kesehatan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studi kualitatif dengan literatur dan focus group interview untuk menyusun WIS.</li> <li>- Studi kuantitatif untuk menguji insiden, target, pelaku/pencetus dan dampak workplace incivility.</li> <li>- Unit analisis: 1.180 pegawai di US.</li> <li>- Teknik analisis: CFA, multiple regressions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengembangkan instrumen Workplace Incivility Scale (WIS) dan menguji pengaruh antara insiden, target, pelaku/pencetus, dan dampak workplace incivility</li> <li>- Instrumen Workplace Incivility Scale (WIS) untuk mengukur insiden workplace incivility.</li> <li>- Insiden WI selama 5 tahun dilaporkan oleh 71% responden.</li> <li>- Target dari perilaku incivility adalah wanita daripada laki-laki, namun sama-sama berefek negatif terhadap kepuasan kerja, withdrawal, dan career salience.</li> <li>- Pelaku/pencetus WI adalah sepertiga individu yang paling berkuasa di dalam organisasi.</li> <li>- WI berdampak pada tekanan psikologis namun, tidak pada indeks kesehatan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan variabel mediasi (efek variabel kognitif dan afektif) seperti kemarahan, ketakutan, mood negatif, kerusakan identitas sosial, gangguan kognitif, penilaian kognitif, kepercayaan dan atribusi.</li> <li>- Pengembangan WIS pada penelitian berikutnya memerlukan wawancara kelompok atau individu.</li> <li>- Perlu memasukkan tempat kerja non-tradisional, seperti telecommuting atau "portable" worksites.</li> </ul>

Keterangan: I (variabel Independen); D (variabel Dependen).

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
a	b	c	d	e	f	
4	Martin, R.J., & Hine, D.W., (2005), Q1	Development and Validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uncivil Workplace Behavior: Hostility, Privacy Invasion, Exclusionary Behavior, and Gossiping</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studi kuantitatif.</li> <li>- Unit analisis: 368 pegawai di Australia.</li> <li>- Teknik analisis: CFA, multiple regressions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengembangkan dan memvalidasi Uncivil Workplace Behavior Questionnaire (UWBQ).</li> <li>- 4 indikator utama dalam UWBQ (Hostility, Privacy Invasion, Exclusionary Behavior, and Gossiping), semuanya memiliki internal consistency yang tinggi.</li> <li>- Subskala UWBQ mampu menunjukkan validitas konvergen dan divergen, secara bersamaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penelitian longitudinal untuk mengetahui anteseden dan konsekuensi workplace incivility.</li> <li>- Perlu variabel mediator dan moderator untuk mengetahui efek incivility.</li> <li>- Penelitian berikutnya harus menyelidiki pengaruh antara workplace incivility dan bentuk-bentuk perilaku menyimpang lainnya di tempat kerja seperti pelecehan seksual dan kekerasan (violence).</li> </ul>

No	Peneliti	Tujuan	Variabel	Metode	Hasil	Saran
	a	b	c	d	e	f
5	Caza, B.B., & Cortina, L.M., (2007), Q2	From Insult to Injury: Explaining the Impact of Incivility	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I: Incivility Top down &amp; Lateral.</li> <li>- D: Psychological distress, Kepuasan kerja, Academic disengagement &amp; Kinerja akademis.</li> <li>- MD: persepsi ketidakadilan dan pengucilan (ostracism).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studi kuantitatif</li> <li>- Unit analisis: 1.043 mahasiswa</li> <li>- Teknik analisis: SEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menguji pengaruh antara incivility pada psychological distress, kepuasan, academic disengagement dan kinerja akademis dengan mediasi persepsi ketidakadilan dan pengucilan (ostracism).</li> <li>- 75% responden mengalami perilaku incivility dari anggota institusi lain (lateral incivility).</li> <li>- Incivility lateral dan top down menimbulkan persepsi ketidakadilan dan pengucilan (ostracism).</li> <li>- Persepsi ketidakadilan dan pengucilan (ostracism) memediasi pengaruh antara incivility dan Psychological distress, Kepuasan kerja, Academic disengagement &amp; Kinerja akademis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penggunaan mediator tambahan: kemarahan, ketakutan, kepercayaan, kerusakan identitas sosial, gangguan kognitif, dan penilaian kognitif.</li> <li>- Meneliti "incivility bottom-up" dan contrapower sexual harassment, karakteristik kepribadian &amp; ketidakpuasan.</li> <li>- Fokus pada orang-orang yang terlibat dalam reporting relationships yang sama dari waktu ke waktu, seperti atasan - bawahan.</li> </ul>

Keterangan: I (variabel Independen); D (variabel Dependen); MD (variabel Mediasi).

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
	a	b	c	d	e	f
6	Estes, B., & Wang, J., (2008), Q1	Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individu: social system, social interaction, coworker belief, mental disorder, moral maturity, psychological contract</li> <li>- Organisasi: management philosophy, organizational culture</li> <li>- Kinerja</li> </ul>	Studi literatur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengulas literatur WI untuk menunjukkan konstruk yang dikaitkan dengan WI dan dampaknya terhadap kinerja.</li> <li>- Kerangka konseptual yang menunjukkan konstruk yang dikaitkan dengan WI dan dampaknya terhadap kinerja.</li> <li>- Terbagi menjadi elemen individual dan konteks organisasi.</li> <li>- Elemen individual: social system, social interaction, coworker belief, mental disorder, moral maturity, psychological contract.</li> <li>- Elemen organisasi: management philosophy, organizational culture.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menguji secara empiris masing-masing konstruk dalam penelitian ini.</li> <li>- Studi empiris untuk mengetahui intervensi HRD yang diadopsi oleh organisasi dalam proses menciptakan lingkungan bebas incivility.</li> <li>- Menguji pengaruh abusive management &amp; supervision terhadap bawahan dan kinerja organisasi.</li> </ul>

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
a	b	c	d	e	f	
7	Lim, S., Cortina, L.M., & Magley, V.J., (2008), Q1	Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes	<p>Studi 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I: incivility</li> <li>- D: turnover intention.</li> <li>- MD: kepuasan kerja.</li> <li>- K: stres kerja, Stress in General.</li> </ul> <p>Studi 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I: incivility</li> <li>- D: kesehatan fisik.</li> <li>- MD: kesehatan mental.</li> <li>- K: stres kerja.</li> </ul>	<p>Studi kuantitatif.</p> <p>Unit analisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Studi 1: 1.158 karyawan.</li> <li>- Studi 2: 271 karyawan.</li> </ul> <p>Teknik analisis: SEM</p>	<p>Menguji efek workplace incivility terhadap turnover intention dan kesehatan dengan mediasi kepuasan kerja dan kesehatan mental.</p> <p>Studi 1: Kepuasan kerja memediasi dampak incivility terhadap kesehatan mental dan turnover intention, tetapi hanya parsial, karena WI juga memiliki pengaruh langsung dengan kesehatan mental dan turnover intention.</p> <p>Studi 2: Kesehatan mental memediasi efek incivility terhadap kesehatan fisik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediasi ketidakadilan, kemarahan, ketakutan, mood negatif, identitas sosial yang rusak, gangguan kognitif, kepercayaan antar individu dan atribusi.</li> <li>- Outcome incivility pada tingkat kelompok kerja (mis., Kohesi) dan organisasi (mis., Kinerja perusahaan).</li> <li>- Studi longitudinal.</li> <li>- Penelitian selanjutnya juga dapat mempelajari workplace incivility non-tradisional (misalnya, telecommuting (bekerja dari rumah, memanfaatkan internet, e-mail, dan telepon) atau "portabel" worksites.</li> </ul>

Keterangan: I (variabel Independen); D (variabel Dependen); MD (variabel Mediasi); K (variabel kontrol).

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
a	b	c	d	e	f	
8	Liu, W., Chi, S., Friedman, A., Tsai, M. (2009) Q2	Explaining incivility in the workplace: The effects of personality and culture	<p>I: orientasi penghargaan sosial dan individual, self efficacy.</p> <p>D: workplace incivility.</p> <p>MR: collectivism</p>	<p>Studi kuantitatif.</p> <p>Unit analisis 268 mahasiswa MBA.</p> <p>Alat analisis: Regresi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menguji pengaruh antara orientasi penghargaan sosial dan individual, self efficacy dengan moderasi collectivism pada workplace incivility.</li> <li>- Orientasi penghargaan individu berpengaruh positif pada workplace incivility.</li> <li>- Orientasi penghargaan sosial tidak memiliki pengaruh pada workplace incivility.</li> <li>- Self efficacy berpengaruh positif pada workplace incivility.</li> <li>- Collectivism memoderasi pengaruh orientasi penghargaan individual, sosial dan self efficacy pada workplace incivility.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dilakukan pada lintas budaya yang berbeda.</li> <li>- Studi longitudinal dan eksperimen.</li> <li>-</li> </ul>

Keterangan: I (variabel Independen); D (variabel Dependen); MR (variabel Moderasi).

No	Peneliti	Tujuan	Variabel	Metode	Hasil	Saran
a	b	c	d	e	f	
9	Rubino, K.M., & Reed, W.D., (2010) Q2	Testing a Moderated Mediation Model of Workgroup Incivility: The Roles of Organizational Trust and Group Regard	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I: workplace incivility.</li> <li>- D: kepuasan kerja, turnover intention dan burnout.</li> <li>- MD: kepercayaan organisasi.</li> <li>- MR: group regard.</li> <li>- K: negative affect</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studi kuantitatif</li> <li>- Unit analisis: 90 karyawan</li> <li>- Teknik analisis: CFA &amp; Moderated mediational model</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menguji kepercayaan organisasional sebagai mediator dan group regard sebagai moderasi pengaruh <i>workplace incivility</i> dan hasil kerja.</li> <li>- Hasilnya menunjukkan bahwa kepercayaan memediasi pengaruh <i>workplace incivility</i> dan semua ke 3 hasil kerja, dan group regard (anggapan / perhatian) memoderasi proses ini.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penelitian selanjutnya dapat mengumpulkan data dari berbagai sumber; misalnya, supervisor, anggota kelompok kerja, dan rekan kerja.</li> <li>- Mempertimbangkan diskriminasi terhadap perempuan dan anggota kelompok minoritas ras/etnis, komposisi gender.</li> <li>- Penelitian longitudinal.</li> </ul>

Keterangan: I (variabel Independen); D (variabel Dependen); MD (variabel Mediasi); MR (variabel Moderasi); K (variabel Kontrol).

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
a	b	c	d	e	f	
10	Leiter, M.P., Laschinger, H.K.S., Day, A., & Oore, G., (2011) Q1	The Impact of Civility Interventions on Employee Social Behavior, Distress, and Attitudes	<p>I: Komponen CREW (Civility, Respect, &amp; Engagement at Work).</p> <p>D: civility, supervisor dan co worker incivility, emotional exhaustion, cynicism, turnover intention, professional efficacy, organizational commitment, job satisfaction, trust, absence.</p>	<p>Studi kuantitatif.</p> <p>Unit analisis:</p> <p>Studi 1: 1.173 tenaga kesehatan</p> <p>Studi 2: 907 tenaga kesehatan</p> <p>Alat analisis: Regresi Hirarkis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menguji efektivitas intervensi tingkat organisasi dan unit organisasi yang bertujuan untuk memperbaiki hubungan sosial dan kesopanan (civility) sebagai alat untuk meningkatkan hasil kerja karyawan dan organisasi dengan program CREW (Civility, Respect, &amp; Engagement at Work).</li> <li>- Civility meningkat karena adanya CREW dan mengurangi incivility.</li> <li>- Sinisme, turnover intention, absence menurun.</li> <li>- Kepercayaan, komitmen, kepuasan, professional efficacy meningkat.</li> <li>- Supervisor &amp; coworker incivility, emotional exhaustion, tidak signifikan dengan CREW.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meneliti dampak berbagai aspek organisasi misalnya, industri, budaya, komitmen terhadap "tempat kerja yang sehat" terhadap efektivitas intervensi.</li> <li>- Meneliti keefektifan jenis intervensi dengan penilaian kolektifitas dan incivility.</li> </ul>

Keterangan: I (variabel Independen); D (variabel Dependen).

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
	a	b	c	d	e	f
11	Mcnamara, S.A. (Q2)	Incivility in Nursing: Unsafe Nurse, Unsafe Patients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipe perilaku workplace incivility yaitu verbal, nonverbal, sexual harassment, passive aggressive behaviors, dan bullying</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studi literatur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendeskripsikan perilaku menyimpang dan tipe incivility.</li> <li>- Incivility merupakan bagian dari perilaku menyimpang.</li> <li>- Tipe perilaku incivility antara lain: verbal, nonverbal, sexual harassment, passive aggressive behaviors, dan bullying.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studi eksperimen dan longitudinal</li> </ul>

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
	a	b	c	d	e	f
12	Ghosh, R., Reio, T.G., & Bang, H., (2013), Q2	Reducing Turnover Intent: Supervisor and Co-Worker Incivility and Socialization-Related Learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I: incivility supervisor dan rekan kerja</li> <li>- D: turnover intention</li> <li>- MD: sosialisasi terkait pembelajaran (socialization-related learning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studi kuantitatif.</li> <li>- Unit analisis: 420 pekerja.</li> <li>- Teknik analisis: CFA dan SEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menguji pengaruh antara incivility supervisor dan rekan kerja pada turnover intention dengan mediasi socialization-related learning (pembelajaran yang terkait dengan proses sosialisasi).</li> <li>- Incivility supervisor berpengaruh negatif dengan socialization-related learning dan memiliki efek langsung dan tidak langsung dengan turnover intention.</li> <li>- Incivility rekan kerja berpengaruh negatif dengan socialization-related learning dan tidak memiliki efek langsung pada turnover intention.</li> <li>- Mediasi socialization-related learning untuk pengaruh incivility supervisor pada turnover intention adalah parsial.</li> <li>- Mediasi socialization-related learning untuk pengaruh incivility rekan kerja pada turnover intention adalah full.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepercayaan interpersonal (interpersonal trust) sebagai variabel mediator.</li> <li>- Mengeksplorasi iklim atau budaya organisasi dapat memoderasi dampak workplace incivility terhadap kepercayaan (trust).</li> <li>- Menguji model dalam penelitian ini pada jenis organisasi lain yang beroperasi baik secara nasional maupun internasional.</li> </ul>

Keterangan: I (variabel Independen); D (variabel Dependen); MD (variabel Mediasi).

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
a	b	c	d	e	f	
13	Gallus, J.A., Bunk, J.A., Matthews, R.A., Barnes-Farrell, J.A., & Magley, V.J. (2014) Q1	An Eye for an Eye? Exploring the Relationship Between Workplace Incivility Experiences and Perpetration	I: incivility experiences D: incivility perpetration MD: - Gender dan iklim organisasi. K: work overload.	Studi kuantitatif  Unit analisis: 234 partisipan  Teknik analisis: hierarchical regression analysis	- Menguji efek dari gender dan iklim organisasi untuk pengaruh <i>incivility experiences</i> dan <i>perpetration</i> . - Hasil menunjukkan bahwa <i>incivility experiences</i> memprediksi <i>incivility perpetration</i> dan laki-laki lebih cenderung tidak sopan kepada orang lain ketika iklim organisasi mereka mentolerir incivility. - Incivility experiences perempuan berkaitan dengan peningkatan incivility perpetration, tetapi tidak terpengaruh oleh iklim.	- Meneliti pengaruh organizational power, likability, popularity, job security, performance. - Meneliti faktor kontekstual contextual seperti group cohesion, ethical work climate, team dan leader role-modeling behaviors. -

Keterangan: I (variabel Independen); D (variabel Dependen); MD (variabel Mediasi); K (variabel Kontrol).

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
a	b	c	d	e	f	
14	Hoffman, R.L & Chunta, K (2015) Q2	Workplace Incivility: Promoting Zero Tolerance in Nursing	- Workplace incivility. - Tipe perilaku Workplace incivility: Verbal, Non Verbal, Sexual harrasement, Passive aggressive Behaviors dan Bullying - Faktor penyebab workplace incivility: unrealistic scheduling, inadequate staffing, lack of equipment and supplies, favoritism, dan kegagalan kebijakan perilaku tidak sopan di tempat kerja	Studi literatur.	- Workplace incivility: lateral yaitu sejawat/rekan kerja dan hirarkis yaitu atasan. - Tipe perilaku workplace incivility: Verbal, Non Verbal, Sexual harrasement, Passive aggressive Behaviors dan Bullying. - Faktor yang berkontribusi pada workplace incivility: unrealistic scheduling, inadequate staffing, lack of equipment and supplies, favoritism, dan kegagalan dalam menerapkan kebijakan perilaku tidak sopan di tempat kerja. Faktor tambahan lain: anger, role conflict, rendahnya kontrol emosi pelaku, alcohol dan mental illness. Faktor institusi: organizational change, workplace relationships.	Meneliti lebih lanjut secara empiris tentang pelaku, tipe perilaku dan faktor yang berkontribusi pada workplace incivility.

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
a	b	c	d	e	f	
15	Sguera, F., Bagozzi, R.P., Huy, Q.N., Boss, R.W., & Boss, D.S., (2016) Q1	Curtailing The Harmful Effects Of Workplace Incivility: The Role of Structural Demands and Organization-Provided Resources	I: workplace incivility D: turnover intention  MR: - Job-related factors; Role ambiguity & Work-shift. - Managerial practices Team-building & Personal management interviews.  K: gender, age dan tenure.	Studi kuantitatif  Unit analisis: 618 perawat  Teknik analisis: Moderated regression analysis	- Menguji moderasi faktor pekerjaan yaitu role ambiguity & work-shift serta moderasi faktor praktik manajerial yaitu team building & personal management interviews untuk pengaruh <i>workplace incivility</i> pada <i>turnover intentions</i> . - <i>Role ambiguity &amp; Work-shift</i> meningkatkan pengaruh <i>workplace incivility</i> pada <i>turnover intentions</i> . - <i>Team-building and personal management interviews</i> membantu organisasi mengurangi pengaruh <i>workplace incivility</i> pada <i>turnover intentions</i> .	- Menguji efek dari reaksi emosional seperti kemarahan, frustrasi, ketidakbahagiaan, kegelisahan, rasa malu, dan social disgust. - Membedakan sources of incivility dari luar organisasi misalnya konsumen / pasien. - Fokus pada berbagai tipe incivility, misalnya: verbal, diadik atau umum (dyadic or generalized), virtual.

Keterangan: I (variabel Independen); D (variabel Dependen); MR (variabel Moderasi); K (variabel Kontrol).

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
a	b	c	d	e	f	
16	Schilpzand, P., De Pater, I.E., & Erez, A., (2016) Q1	Workplace Incivility: A Review of The Literature and Agenda For Future Research	- Anteseden: karakteristik individu (usia, gendr) & perilaku kerja (job satisfaction, emotional exhaustion, job demand) - Konsekuensi: ketidakpercayaan, kesehatan, withdrawal, turnover intention, kinerja.	Tinjauan kualitatif dengan studi literatur 55 studi terdahulu	- Pemetaan anteseden dan konsekuensi incivility. Anteseden terdiri dari karakteristik individu (usia, gender) dan perilaku kerja (job satisfaction, emotional exhaustion, job demand). Konsekuensi terdiri dari ketidakpercayaan, kesehatan, withdrawal, turnover intention, kinerja. - Instrumen pengukuran, dan periode yang terlalu lama yaitu 5 tahun terakhir. - Sejauh ini, penelitian empiris tidak banyak mengadopsi perspektif interaksi sosial.	- 3 Kerangka teoretis untuk studi workplace incivility: A. Perspektif interaksi sosial B. Model stres transaksional C. Affective Events Theory - Pengembangan anteseden dan mediator untuk tahu pengaruh langsung dan tidak. - Meneliti budaya organisasi dan variabel iklim untuk mengurangi WI. - Studi eksperimental untuk menangkap efek afektif, kognitif, dan perilaku jangka pendek.

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
	a	b	c	d	e	f
17	Schilpzand, P., Leavitt, K., & Lim, S., (2016) Q1	Incivility Hates Company: Shared Incivility Attenuates Rumination, Stress, and Psychological Withdrawal by Reducing Self-Blame	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I: experiencing workplace incivility.</li> <li>- D: rumination, task-related stress, dan withdrawal behavior.</li> <li>- MD: self blame.</li> <li>- MR: witnessing incivility.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studi kuantitatif.</li> <li>- Unit analisis: 247 mahasiswa sarjana bisnis.</li> <li>- Teknik analisis: CFA dan MANOVA</li> </ul>	Temuan menunjukkan bahwa witnessing incivility memoderasi efek dari experiencing incivility, dan pengaruh dimediasi oleh self blame untuk 3 hasil yaitu ruminasi, task-related stress dan withdrawal behavior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- penelitian berikutnya perlu memasukkan perilaku WI lainnya (mis., mengabaikan, penampilan).</li> <li>- Menggunakan metode longitudinal tidak hanya pada level individual.</li> <li>- Penelitian berikutnya meneliti perbedaan antara incivility dalam konteks hubungan yang diketahui dan terjalin (known &amp; established relationships), versus interaksi kenalan baru.</li> </ul>

Keterangan: I (variabel Independen); D (variabel Dependen); MD (variabel Mediasi); MR (variabel Moderasi).

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
	a	b	c	d	e	f
18	Tsuno, K., Kawakami, N, Shimazu. A, Shimada. K, Inoue, A, Leiter. M.P (2017) Q1	Workplace incivility in Japan: Reliability and validity of the Japanese version of the modified Work Incivility Scale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Workplace incivility</li> <li>- Kesopanan kelompok kerja, dukungan atasan dan rekan kerja, intimidasi, tekanan psikologis, intention to exit, dan keterlibatan kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studi survey.</li> <li>- Unit analisis: 2,191 karyawan Jepang dan 1,071 karyawan Kanada.</li> <li>- Teknik analisis: Korelasi &amp; CFA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengembangkan versi Jepang dari Work Incivility Scale ( J- MWIS) yang dimodifikasi, menyelidiki keandalan dan validitasnya, dan mengungkap prevalensi workplace incivility di antara karyawan Jepang dibandingkan dengan data tentang karyawan Kanada</li> <li>- Setidaknya sekali dalam sebulan karyawan Jepang (52,3%) dan Kanada (86,0%) mengalami workplace incivility.</li> <li>- Reliabilitas konsistensi internal J-MWIS dapat diterima (<math>\alpha = 0,71-0,81</math>), dan analisis korelasi juga mengkonfirmasi validitas konstruknya.</li> <li>- Workplace incivility berpengaruh dengan kesopanan kelompok kerja yang rendah, dukungan atasan dan rekan kerja yang rendah, intimidasi di tempat kerja yang tinggi, tekanan psikologis yang tinggi, niat yang lebih tinggi untuk pergi, dan keterlibatan kerja yang rendah.</li> <li>- CFA menunjukkan bahwa skala workplace incivility pengawas, rekan kerja, dan pelaku cocok untuk Jepang dan Kanada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penelitian lanjutan workplace incivility harus diuji dalam sampel lain, seperti perusahaan swasta, atau dalam sampel pekerja pemerintah daerah tertentu lainnya.</li> <li>- Penelitian berikutnya diperlukan untuk menyelidiki anteseden dan hasil workplace incivility di negara-negara Asia lainnya yang memiliki sedikit penelitian workplace incivility.</li> </ul>

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Saran
	a	b	c	d	e	f
19	Demsky, C.A., Fritz. C, Hammer L.B, Black A.E. (2018) Q1	Workplace Incivility and Employee Sleep: The Role of Rumination and Recovery Experiences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I: workplace incivility.</li> <li>- D: insomnia symptoms.</li> <li>- MD: Negative work rumination.</li> <li>- MR: Psychological.</li> <li>- K: jumlah anak anak dibawah 18 tahun dirumah dan jam kerja per minggu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studi kuantitatif.</li> <li>- Unit analisis: 699 karyawan.</li> <li>- Teknik analisis: CFA &amp; SEM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menemukan dukungan untuk model mediasi yang dimoderasi di mana pengaruh <i>workplace incivility</i> pada peningkatan gejala insomnia dimediasi melalui <i>Negative work rumination</i> dan melemah dengan adanya moderasi <i>Psychological detachment</i> selama waktu tidak bekerja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sumber incivility dari rumination dan sleep.</li> <li>- Penelitian berikutnya diperlukan untuk menyelidiki konteks organisasi yang berbeda, seperti sektor swasta, atau dalam organisasi yang lebih kecil seperti organisasi pemerintah daerah tertentu.</li> </ul>

Keterangan: I (variabel Independen); D (variabel Dependen); MR (variabel Moderasi); K (variabel Kontrol).

## LAMPIRAN 2. KUESIONER PENELITIAN

### SURAT PERMOHONAN MENJADI RESPONDEN

**Kepada Yth.  
Bapak/Ibu/Saudara/i Responden  
Di Tempat**

Dengan hormat,  
Kami mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIE) Fakultas Ekonomi  
Universitas Sebelas Maret Surakarta,

Nama : Dwi Novitasari  
NIM : T401508003

Sedang melakukan penelitian Disertasi dalam rangka penyelesaian studi dengan judul: *Anteseden dan Konsekuensi Workplace Incivility: Peran Mediasi Kepercayaan Interpersonal (Studi pada Satuan Polisi Pamong Praja Daerah Istimewa Yogyakarta)*, maka dengan ini kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berkenan menjadi responden dengan mengisi kuesioner yang dilampirkan pada surat permohonan ini.

Dalam menjawab kuesioner yang diberikan, mohon kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan jawaban yang sejujur-jujurnya dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Adapun jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan tidak akan berpengaruh pada diri Bapak/Ibu/Saudara/i karena penelitian ini dilakukan semata-mata untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

Besar harapan saya, Bapak/Ibu/Saudara/i berkenan untuk mengisi kuesioner ini. Atas kesediaan dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Dwi Novitasari  
NIM. T401508003



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI**  
**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SEBELAS MARET**

Jl. Ir. Sutami No. 36A Kentingan Solo 57126, Telp./Fax. (0271) 669090  
website: <http://fe.uns.ac.id> e-mail: [pdie\\_fe\\_uns@yahoo.com](mailto:pdie_fe_uns@yahoo.com)

**KUESIONER PENELITIAN**

**ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI *WORKPLACE INCIVILITY*:  
PERAN MEDIASI KEPERCAYAAN INTERPERSONAL  
(Studi pada Satuan Polisi Pamong Praja Daerah Istimewa Yogyakarta)**

**PANDUAN UMUM:**

1. Mohon dibaca terlebih dahulu masing-masing bagian kuesioner.
2. Isilah terlebih dahulu data pribadi Bapak/Ibu/Saudara/i responden pada bagian yang disediakan (Jawaban yang diberikan akan diperlakukan secara rahasia).
3. Kami mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i agar dapat mengisi kuesioner ini maksimal dalam jangka waktu **1 bulan** sejak kuesioner diterima.
4. Untuk informasi lebih lanjut, Bapak/Ibu/Saudara/i dapat menghubungi kami di nomor Telp. 08179444784, atau via e-mail: [d.novitasarie@gmail.com](mailto:d.novitasarie@gmail.com)
5. Atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

DWI NOVITASARI  
NIM. T401508003

## KUESIONER PENELITIAN

### BAGIAN I: IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Lengkap (Boleh tidak diisi) \_\_\_\_\_
2. Jenis Kelamin  Pria  Wanita
3. Usia  21-25 tahun  41-45 tahun  
 26-30 tahun  46-50 tahun  
 31-35 tahun  51-55 tahun  
 36-40 tahun  Diatas 55 tahun
4. Instansi (diisi) \_\_\_\_\_
5. Jabatan (diisi) \_\_\_\_\_
6. Masa kerja  0-1 tahun  3-4 tahun  
 1-2 tahun  Lebih dari 4 tahun  
 2-3 tahun
7. Tingkat pendidikan  Dibawah SMP  S1  
 SMA  S2  
 Diploma  S3

### **PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

1. Dari daftar pertanyaan yang ada dikelompokkan dalam 5 (lima) bagian utama indikator pengukuran (Lihat Tabel).
2. Responden diharapkan membaca terlebih dahulu diskripsi masing-masing pertanyaan/ Pernyataan sebelum memberikan jawaban.
3. Responden dapat memberikan jawaban dengan memberikan tanda check (√) atau (X) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia. **Hanya satu jawaban saja yang dimungkinkan untuk setiap pertanyaan.**
4. Pada masing-masing pertanyaan terdapat lima alternatif jawaban yang mengacu pada teknik skala Likert, yaitu:
  - Sangat Setuju (SS) = 5
  - Setuju (S) = 4
  - Tidak Setuju / Setuju (TS/S) = 3
  - Tidak Setuju (TS) = 2
  - Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

**BAGIAN II: PERNYATAAN KUESIONER**

No	Pendapat anda atas pernyataan di bawah ini	Alternatif Jawaban				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju/ Setuju	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
<b>Filosofi Manajemen</b>						
<b>Dimensi <i>Identification with Management Philosophy</i></b>						
1.	Saya memahami filosofi manajemen (prinsip, keyakinan) dan kode etik yang ada ditempat kerja.					
2.	Filosofi manajemen organisasi saya dapat membantu saya mengatasi kesulitan ketika bekerja.					
3.	Saya tidak dapat menerima filosofi manajemen organisasi saya karena hal itu bertentangan dengan nilai pribadi saya.					
<b>Dimensi <i>Sensemaking of Management Philosophy</i></b>						
4.	Saya dapat memahami filosofi manajemen organisasi saya dengan sangat baik.					
5.	Saya dapat menterjemahkan filosofi manajemen dengan kata-kata sendiri.					
6.	Saya dapat menjelaskan filosofi manajemen kepada orang-orang di luar organisasi jika diperlukan.					
<b>Budaya Organisasi</b>						
<b>Dimensi Kerja Tim &amp; Konflik</b>						
7.	Orang-orang yang bekerja dengan saya adalah orang yang tepat dan jujur.					
8.	Orang-orang yang bekerja dengan saya bersedia menerima kritik.					
9.	Orang-orang yang bekerja dengan saya bekerja sebagai tim.					
10.	Orang-orang yang bekerja dengan saya saling bekerja sama ketika menghadapi masalah.					
11.	Orang-orang yang bekerja dengan saya adalah pendengar yang baik.					
12.	Pegawai dan organisasi memiliki hubungan kerja yang produktif.					
<b>Dimensi Iklim &amp; Moral</b>						
13.	Organisasi memotivasi saya untuk melakukan usaha terbaik saya.					
14.	Organisasi menghormati para pegawainya.					
15.	Organisasi memperlakukan pegawai secara konsisten dan adil.					
16.	Organisasi memiliki suasana saling percaya.					
17.	Organisasi membuat pegawainya bekerja efisien dan produktif.					
<b>Dimensi Arus Informasi</b>						
18.	Saya mendapatkan informasi yang cukup untuk memahami organisasi saya secara umum.					
19.	Organisasi memberikan alasan yang jelas ketika terjadi perubahan.					
20.	Saya mengetahui apa yang terjadi di unit lain diluar unit pekerjaan saya.					

No	Pendapat anda atas pernyataan di bawah ini	Alternatif Jawaban				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju/ Setuju	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
21.	Saya mendapatkan informasi yang saya butuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.					
<b>Dimensi Keterlibatan</b>						
22.	Saya terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan saya.					
23.	Saya diminta memberi saran agar saya dapat melakukan pekerjaan saya dengan lebih baik.					
24.	Organisasi menghargai gagasan pegawainya di setiap level.					
25.	Pendapat saya dapat diterima dalam organisasi.					
<b>Dimensi Keterlibatan</b>						
26.	Atasan saya menjelaskan syarat pekerjaan saya.					
27.	Atasan saya memberitahu saya jika saya telah melakukan pekerjaan dengan baik.					
28.	Atasan saya dapat menerima kritik dengan baik.					
29.	Atasan saya mendelegasikan tanggung jawabnya kepada bawahannya.					
30.	Atasan saya memberikan kritik dengan cara yang positif kepada bawahannya.					
31.	Atasan saya adalah pendengar yang baik.					
32.	Atasan saya memberitahu saya cara bekerja yang baik.					
<b>Dimensi Meeting</b>						
33.	Keputusan yang diambil saat rapat ditindak lanjuti oleh peserta rapat.					
34.	Setiap orang ikut serta dalam diskusi saat rapat.					
35.	Diskusi dalam rapat sesuai dengan apa yang sedang dibahas.					
36.	Waktu dalam rapat adalah waktu yang dimanfaatkan dengan baik.					
37.	Rapat membuat orang yang hadir mengeluarkan potensi kreatifnya masing-masing.					
<b>Workplace Incivility</b>						
<b>Dimensi Verbal</b>						
38.	Orang-orang yang bekerja dengan saya berteriak atau berbicara dengan suara keras terhadap saya.					
39.	Orang-orang yang bekerja dengan saya mengkritik/menghina saya di depan umum.					
40.	Orang-orang yang bekerja dengan saya menyebarkan rumor/gosip tentang saya dan orang lain.					
41.	Orang-orang yang bekerja dengan saya mengkhianati saya.					
42.	Orang-orang yang bekerja dengan saya tidak saling menghormati, kasar, atau mengintimidasi.					
43.	Orang-orang yang bekerja dengan saya mengumpat pada saya dan pegawai lainnya.					

No	Pendapat anda atas pernyataan di bawah ini	Alternatif Jawaban				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju/ Setuju	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
<b>Dimensi Non Verbal</b>						
44.	Orang-orang yang bekerja dengan saya memutar bola mata ketika saya bicara.					
45.	Orang-orang yang bekerja dengan saya melotot kepada saya tanpa sebab yang jelas.					
46.	Orang-orang yang bekerja dengan saya menunjukkan mimik wajah tidak menyenangkan ketika bertemu atau berbicara dengan saya.					
47.	Orang-orang yang bekerja dengan saya tidak mengikutsertakan saya pada percakapan atau aktivitas kerja.					
<b>Dimensi Pelecehan Seksual</b>						
48.	Orang-orang yang bekerja dengan saya melakukan pendekatan secara fisik yang kurang menyenangkan kepada saya.					
49.	Orang-orang yang bekerja dengan saya melontarkan komentar yang bernada seksual di depan umum.					
50.	Orang-orang yang bekerja dengan saya melontarkan bahasa seksual atau lelucon/cerita yang tidak pantas.					
51.	Orang-orang yang bekerja dengan saya melakukan kontak fisik yang tidak saya inginkan.					
<b>Dimensi Perilaku Pasif Agresif</b>						
52.	Orang-orang yang bekerja dengan saya menolak untuk berkomunikasi dengan saya.					
53.	Orang-orang yang bekerja dengan saya tidak mendukung pekerjaan saya.					
54.	Orang-orang yang bekerja dengan saya melakukan sabotase/sengaja membuat saya gagal dalam bekerja (misal, menahan informasi penting yang memengaruhi kinerja pekerjaan).					
<b>Dimensi Bullying</b>						
55.	Orang-orang yang bekerja dengan saya menuduh melakukan kesalahan yang tidak saya lakukan.					
56.	Orang-orang yang bekerja dengan saya memberikan pekerjaan yang tidak saya inginkan.					
57.	Orang-orang yang bekerja dengan saya menetapkan tenggat waktu kerja yang sulit saya tepati.					
58.	Orang-orang yang bekerja dengan saya memberi kritik yang tidak beralasan atau tidak benar.					
59.	Orang-orang yang bekerja dengan saya melakukan pelecehan psikologis (memberikan kata-kata menyakitkan atau merendahkan).					

No	Pendapat anda atas pernyataan di bawah ini	Alternatif Jawaban				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju/S etuju	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
<b>Kepercayaan Interpersonal</b>						
<b>Dimensi Keyakinan (<i>faith</i>) pada Atasan dan Rekan Kerja</b>						
60.	Jika saya mengalami kesulitan, rekan kerja saya akan membantu saya.					
61.	Saya dapat mempercayai orang-orang yang bekerja dengan saya akan memberikan bantuan yang saya butuhkan.					
62.	Sebagian besar rekan kerja saya dapat diandalkan untuk melakukan apa yang mereka katakan.					
63.	Atasan di tempat kerja saya benar-benar berusaha untuk memenuhi kebutuhan pegawainya.					
64.	Saya merasa yakin bahwa atasan saya akan memperlakukan saya dengan adil.					
65.	Atasan di tempat kerja saya tidak melakukan upaya untuk mendapatkan keuntungan dengan melakukan penipuan terhadap pegawainya.					
<b>Dimensi Kenyamanan (<i>confidence</i>) pada Atasan dan Rekan Kerja</b>						
66.	Saya memiliki kepercayaan penuh pada keterampilan rekan kerja saya.					
67.	Sebagian besar rekan kerja saya tetap melakukan pekerjaan mereka meskipun atasan tidak ada.					
68.	Saya bisa mengandalkan rekan kerja untuk tidak membuat pekerjaan saya menjadi lebih sulit/susah dengan melakukan pekerjaan yang ceroboh.					
69.	Atasan saya perlu diganti karena memberi pengaruh buruk.					
70.	Atasan dapat dipercaya untuk membuat keputusan yang bijak.					
71.	Atasan mampu melakukan pekerjaan yang efisien.					
<b>Withdrawal Behaviors</b>						
<b>Dimensi Psychological Withdrawal Behaviors</b>						
72.	Ketika berada di tempat kerja, saya memiliki pikiran untuk tidak hadir (absen).					
73.	Ketika berada di tempat kerja saya berbincang dengan rekan kerja tentang topik diluar pekerjaan.					
74.	Saya meninggalkan tempat kerja dengan alasan tidak penting.					
75.	Ketika berada di tempat kerja saya melamun.					

No	Pendapat anda atas pernyataan di bawah ini	Alternatif Jawaban				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju/ Setuju	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
76.	Saya menghabiskan waktu kerja untuk melakukan urusan pribadi.					
77.	Saya kurang bekerja keras ketika melakukan pekerjaan.					
78.	Saya berpikiran untuk meninggalkan pekerjaan saya saat ini.					
79.	Saya membiarkan orang lain melakukan pekerjaan saya.					
<b>Dimensi <i>Physical Withdrawal Behaviors</i></b>						
80.	Saya meninggalkan pekerjaan lebih awal tanpa izin.					
81.	Saya makan siang atau menggunakan waktu istirahat lebih lama dari yang ditentukan.					
82.	Saya mengambil persediaan atau peralatan di tempat kerja tanpa izin.					
83.	Saya tertidur di tempat kerja.					

### LAMPIRAN 3. HASIL OLAH DATA PENELITIAN

1. Deskripsi Responden berdasarkan Kabupaten, Jenis Kelamin, Usia, Jabatan, Masa Kerja, dan Pendidikan

#### Kab.Kota

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bantul	36	8,8	8,8
	DIY	73	17,8	26,6
	Gunungkidul	49	12,0	38,5
	kota	139	33,9	72,4
	kulon progo	52	12,7	85,1
	sleman	61	14,9	100,0
	Total	410	100,0	100,0

#### Jenis kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	256	62,4	62,7
	Wanita	152	37,1	100,0
	Total	408	99,5	100,0
Missing	System	2	,5	
Total		410	100,0	

#### Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-25	9	2,2	2,2
	26-30	28	6,8	9,0
	31-35	69	16,8	25,9
	36-40	104	25,4	51,2
	41-45	99	24,1	75,4
	46-50	47	11,5	86,8
	51-55	43	10,5	97,3
	dii atas 55	11	2,7	100,0
	Total	410	100,0	100,0

**Jabatan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
kasi	5	1,2	1,2	1,2
staff	26	6,3	6,3	7,6
kasi binwasluh	1	,2	,2	7,8
kasi potensi	1	,2	,2	8,0
kasi	2	,5	,5	8,5
kasi operasional	1	,2	,2	8,8
kasiops trantib	1	,2	,2	9,0
kasi	1	,2	,2	9,3
Valid kasi keu	2	,5	,5	9,8
kasi renkeu	1	,2	,2	10,0
kasi umum dan kepeg	2	,5	,5	10,5
kasi bina potensi	1	,2	,2	10,7
pengadministrasian barang	1	,2	,2	11,0
staff	7	1,7	1,7	12,7
kasi	2	,5	,5	13,2
Pasukan lapangan	356	86,8	86,8	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**Masa kerja (tahun)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0-1	8	2,0	2,0	2,0
1-2	17	4,1	4,1	6,1
2-3	21	5,1	5,1	11,2
3-4	52	12,7	12,7	23,9
Valid Lebih dari 4	312	76,1	76,1	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SMA	236	57,6	57,6	57,6
Diploma	35	8,5	8,5	66,1
Valid S1	129	31,5	31,5	97,6
S2	10	2,4	2,4	100,0
Total	410	100,0	100,0	

## 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
FM1	410	1,00	5,00	4,0122	,72155
FM2	410	1,00	5,00	3,9049	,77442
FM3	410	1,00	5,00	3,4610	1,24295
FM4	410	1,00	5,00	3,8659	,68448
FM5	410	1,00	5,00	3,7732	,74647
FM6	410	1,00	5,00	3,7902	,80639
BO1	410	1,00	5,00	3,8854	,75252
BO2	410	1,00	5,00	3,8146	,72993
BO3	410	1,00	5,00	3,9585	,73391
BO4	410	1,00	5,00	3,9439	,75592
BO5	410	1,00	5,00	3,7659	,78107
BO6	410	1,00	5,00	3,8951	,76040
BO7	410	1,00	5,00	3,8927	,72212
BO8	410	1,00	5,00	3,9780	,66488
BO9	410	1,00	5,00	3,8780	,74974
BO10	410	1,00	5,00	3,8537	,76158
BO11	410	1,00	5,00	3,8585	,75929
BO12	410	1,00	5,00	3,8927	,69098
BO13	410	1,00	5,00	3,7854	,81716
BO14	410	1,00	5,00	3,4659	,88732
BO15	410	1,00	5,00	3,8951	,68958
BO16	410	1,00	5,00	3,6610	,84187
BO17	410	1,00	5,00	3,8049	,85414
BO18	410	1,00	5,00	3,7610	,83998
BO19	410	1,00	5,00	3,7073	,77061
BO20	410	1,00	5,00	3,8463	,78700
BO21	410	1,00	5,00	3,7537	,80966
BO22	410	1,00	5,00	3,8415	,76394
BO23	410	1,00	5,00	3,7854	,83785
BO24	410	1,00	5,00	3,8854	,72606
BO25	410	1,00	5,00	3,7512	,79826
BO26	410	1,00	5,00	3,8707	,72697
BO27	410	1,00	5,00	3,7659	,75562
BO28	410	1,00	5,00	3,5122	,87960
BO29	410	1,00	5,00	3,8146	,76589
BO30	410	1,00	5,00	3,7927	,80854
BO31	410	1,00	5,00	3,6439	,89006
WI1	410	1,00	5,00	3,4805	1,08822
WI2	410	1,00	5,00	3,6659	1,08470
WI3	410	1,00	5,00	3,7220	1,06776
WI4	410	1,00	5,00	3,7659	1,04603
WI5	410	1,00	5,00	3,8220	1,06282
WI6	410	1,00	5,00	3,7902	1,10341
WI7	410	1,00	5,00	3,8122	1,05652
WI8	410	1,00	5,00	3,8195	1,07953
WI9	410	1,00	5,00	3,6415	,99669
WI10	410	1,00	5,00	3,6756	,98380
WI11	410	1,00	5,00	3,8439	1,04192
WI12	410	1,00	5,00	3,8317	1,08489
WI13	410	1,00	5,00	3,7805	1,07454
WI14	410	1,00	5,00	3,9171	1,00510
WI15	410	1,00	5,00	3,8537	,98797
WI16	410	1,00	5,00	3,8000	1,03673
WI17	410	1,00	5,00	3,7951	1,04518
WI18	410	1,00	5,00	3,8122	1,00675
WI19	410	1,00	5,00	3,6268	,97638

WI20	410	1,00	5,00	3,6244	1,03503
WI21	410	1,00	5,00	3,8024	1,00488
WI22	410	1,00	5,00	3,8878	1,05223
KI1	410	1,00	5,00	3,4732	1,15138
KI2	410	1,00	5,00	3,7220	,85402
KI3	410	1,00	5,00	3,5780	,96390
KI4	410	1,00	5,00	3,5439	1,02739
KI5	410	1,00	5,00	3,5268	1,00877
KI6	410	1,00	5,00	3,4341	1,19772
KI7	410	1,00	5,00	3,6122	1,00772
KI8	410	1,00	5,00	3,6780	1,03189
KI9	410	1,00	5,00	3,3902	1,13357
KI10	410	1,00	5,00	3,4585	1,13813
KI11	410	1,00	5,00	3,5878	,99797
KI12	410	1,00	5,00	3,5341	1,00855
WB1	410	1,00	5,00	3,7610	1,07719
WB2	410	1,00	5,00	3,2756	1,08767
WB3	410	1,00	5,00	3,8122	1,01159
WB4	410	1,00	5,00	3,6951	1,01443
WB5	410	1,00	5,00	3,8098	1,01476
WB6	410	1,00	5,00	3,7878	1,01882
WB7	410	1,00	5,00	3,7463	1,07610
WB8	410	1,00	5,00	3,5220	1,07460
WB9	410	1,00	5,00	3,8951	1,05415
WB10	410	1,00	5,00	3,6732	,90124
WB11	410	1,00	5,00	3,8805	1,01474
WB12	410	1,00	5,00	3,6439	1,07654
Valid N (listwise)	410				

### 3. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Filosofi Manajemen

**FM1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	2	,5	,5	,5
2,00	9	2,2	2,2	2,7
3,00	65	15,9	15,9	18,5
4,00	240	58,5	58,5	77,1
5,00	94	22,9	22,9	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**FM2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	3	,7	,7	,7
2,00	16	3,9	3,9	4,6
3,00	78	19,0	19,0	23,7
4,00	233	56,8	56,8	80,5
5,00	80	19,5	19,5	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**FM3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	13	3,2	3,2	3,2
2,00	98	23,9	23,9	27,1
3,00	114	27,8	27,8	54,9
4,00	57	13,9	13,9	68,8
5,00	128	31,2	31,2	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**FM4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,2	,2	,2
2,00	12	2,9	2,9	3,2
3,00	85	20,7	20,7	23,9
4,00	255	62,2	62,2	86,1
5,00	57	13,9	13,9	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**FM5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	,5	,5	,5
2,00	26	6,3	6,3	6,8
3,00	81	19,8	19,8	26,6
4,00	255	62,2	62,2	88,8
5,00	46	11,2	11,2	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**FM6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	,7	,7	,7
2,00	31	7,6	7,6	8,3
3,00	74	18,0	18,0	26,3
4,00	243	59,3	59,3	85,6
5,00	59	14,4	14,4	100,0
Total	410	100,0	100,0	

#### 4. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi

**BO1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	5	1,2	1,2	1,2
2,00	14	3,4	3,4	4,6
3,00	70	17,1	17,1	21,7
4,00	255	62,2	62,2	83,9
5,00	66	16,1	16,1	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	,7	,7	,7
2,00	18	4,4	4,4	5,1
3,00	82	20,0	20,0	25,1
4,00	256	62,4	62,4	87,6
5,00	51	12,4	12,4	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	,5	,5	,5
2,00	15	3,7	3,7	4,1
3,00	62	15,1	15,1	19,3
4,00	250	61,0	61,0	80,2
5,00	81	19,8	19,8	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	,5	,5	,5
2,00	17	4,1	4,1	4,6
3,00	66	16,1	16,1	20,7
4,00	242	59,0	59,0	79,8
5,00	83	20,2	20,2	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	4	1,0	1,0	1,0
2,00	24	5,9	5,9	6,8
3,00	88	21,5	21,5	28,3
4,00	242	59,0	59,0	87,3
5,00	52	12,7	12,7	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	,7	,7	,7
2,00	16	3,9	3,9	4,6
3,00	76	18,5	18,5	23,2
4,00	241	58,8	58,8	82,0
5,00	74	18,0	18,0	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	,5	,5	,5
2,00	16	3,9	3,9	4,4
3,00	71	17,3	17,3	21,7
4,00	256	62,4	62,4	84,1
5,00	65	15,9	15,9	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	,5	,5	,5
2,00	11	2,7	2,7	3,2
3,00	50	12,2	12,2	15,4
4,00	278	67,8	67,8	83,2
5,00	69	16,8	16,8	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	,5	,5	,5
2,00	20	4,9	4,9	5,4
3,00	71	17,3	17,3	22,7
4,00	250	61,0	61,0	83,7
5,00	67	16,3	16,3	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	,7	,7	,7
2,00	19	4,6	4,6	5,4
3,00	78	19,0	19,0	24,4
4,00	245	59,8	59,8	84,1
5,00	65	15,9	15,9	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	,5	,5	,5
2,00	21	5,1	5,1	5,6
3,00	76	18,5	18,5	24,1
4,00	245	59,8	59,8	83,9
5,00	66	16,1	16,1	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	,5	,5	,5
2,00	13	3,2	3,2	3,7
3,00	71	17,3	17,3	21,0
4,00	265	64,6	64,6	85,6
5,00	59	14,4	14,4	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	4	1,0	1,0	1,0
2,00	30	7,3	7,3	8,3
3,00	76	18,5	18,5	26,8
4,00	240	58,5	58,5	85,4
5,00	60	14,6	14,6	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	5	1,2	1,2	1,2
2,00	62	15,1	15,1	16,3
3,00	113	27,6	27,6	43,9
4,00	197	48,0	48,0	92,0
5,00	33	8,0	8,0	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	,7	,7	,7
2,00	12	2,9	2,9	3,7
3,00	67	16,3	16,3	20,0
4,00	271	66,1	66,1	86,1
5,00	57	13,9	13,9	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	7	1,7	1,7	1,7
2,00	33	8,0	8,0	9,8
3,00	97	23,7	23,7	33,4
4,00	228	55,6	55,6	89,0
5,00	45	11,0	11,0	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	6	1,5	1,5	1,5
2,00	29	7,1	7,1	8,5
3,00	74	18,0	18,0	26,6
4,00	231	56,3	56,3	82,9
5,00	70	17,1	17,1	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	8	2,0	2,0	2,0
2,00	27	6,6	6,6	8,5
3,00	76	18,5	18,5	27,1
4,00	243	59,3	59,3	86,3
5,00	56	13,7	13,7	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO19**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	4	1,0	1,0	1,0
2,00	28	6,8	6,8	7,8
3,00	91	22,2	22,2	30,0
4,00	248	60,5	60,5	90,5
5,00	39	9,5	9,5	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	6	1,5	1,5	1,5
2,00	19	4,6	4,6	6,1
3,00	70	17,1	17,1	23,2
4,00	252	61,5	61,5	84,6
5,00	63	15,4	15,4	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	7	1,7	1,7	1,7
2,00	25	6,1	6,1	7,8
3,00	80	19,5	19,5	27,3
4,00	248	60,5	60,5	87,8
5,00	50	12,2	12,2	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	4	1,0	1,0	1,0
2,00	19	4,6	4,6	5,6
3,00	76	18,5	18,5	24,1
4,00	250	61,0	61,0	85,1
5,00	61	14,9	14,9	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO23**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	7	1,7	1,7	1,7
2,00	23	5,6	5,6	7,3
3,00	86	21,0	21,0	28,3
4,00	229	55,9	55,9	84,1
5,00	65	15,9	15,9	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO24**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	,7	,7	,7
2,00	12	2,9	2,9	3,7
3,00	80	19,5	19,5	23,2
4,00	249	60,7	60,7	83,9
5,00	66	16,1	16,1	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO25**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	,7	,7	,7
2,00	27	6,6	6,6	7,3
3,00	95	23,2	23,2	30,5
4,00	229	55,9	55,9	86,3
5,00	56	13,7	13,7	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO26**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	,7	,7	,7
2,00	16	3,9	3,9	4,6
3,00	72	17,6	17,6	22,2
4,00	259	63,2	63,2	85,4
5,00	60	14,6	14,6	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO27**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	,7	,7	,7
2,00	23	5,6	5,6	6,3
3,00	89	21,7	21,7	28,0
4,00	247	60,2	60,2	88,3
5,00	48	11,7	11,7	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO28**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	6	1,5	1,5	1,5
2,00	57	13,9	13,9	15,4
3,00	100	24,4	24,4	39,8
4,00	215	52,4	52,4	92,2
5,00	32	7,8	7,8	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO29**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	,7	,7	,7
2,00	28	6,8	6,8	7,6
3,00	63	15,4	15,4	22,9
4,00	264	64,4	64,4	87,3
5,00	52	12,7	12,7	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO30**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	4	1,0	1,0	1,0
2,00	31	7,6	7,6	8,5
3,00	68	16,6	16,6	25,1
4,00	250	61,0	61,0	86,1
5,00	57	13,9	13,9	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**BO31**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	6	1,5	1,5	1,5
2,00	53	12,9	12,9	14,4
3,00	66	16,1	16,1	30,5
4,00	241	58,8	58,8	89,3
5,00	44	10,7	10,7	100,0
Total	410	100,0	100,0	

5. Deskripsi Jawaban Responden Variabel *Workplace Incivility***WI1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	12	2,9	2,9	2,9
2,00	84	20,5	20,5	23,4
3,00	80	19,5	19,5	42,9
4,00	163	39,8	39,8	82,7
5,00	71	17,3	17,3	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	12	2,9	2,9	2,9
2,00	60	14,6	14,6	17,6
3,00	80	19,5	19,5	37,1
4,00	159	38,8	38,8	75,9
5,00	99	24,1	24,1	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	11	2,7	2,7	2,7
2,00	62	15,1	15,1	17,8
3,00	54	13,2	13,2	31,0
4,00	186	45,4	45,4	76,3
5,00	97	23,7	23,7	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	12	2,9	2,9	2,9
2,00	54	13,2	13,2	16,1
3,00	49	12,0	12,0	28,0
4,00	198	48,3	48,3	76,3
5,00	97	23,7	23,7	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	14	3,4	3,4	3,4
2,00	42	10,2	10,2	13,7
3,00	64	15,6	15,6	29,3
4,00	173	42,2	42,2	71,5
5,00	117	28,5	28,5	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	11	2,7	2,7	2,7
2,00	60	14,6	14,6	17,3
3,00	55	13,4	13,4	30,7
4,00	162	39,5	39,5	70,2
5,00	122	29,8	29,8	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	11	2,7	2,7	2,7
2,00	53	12,9	12,9	15,6
3,00	49	12,0	12,0	27,6
4,00	186	45,4	45,4	72,9
5,00	111	27,1	27,1	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	11	2,7	2,7	2,7
2,00	58	14,1	14,1	16,8
3,00	42	10,2	10,2	27,1
4,00	182	44,4	44,4	71,5
5,00	117	28,5	28,5	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	9	2,2	2,2	2,2
2,00	61	14,9	14,9	17,1
3,00	66	16,1	16,1	33,2
4,00	206	50,2	50,2	83,4
5,00	68	16,6	16,6	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	6	1,5	1,5	1,5
2,00	64	15,6	15,6	17,1
3,00	58	14,1	14,1	31,2
4,00	211	51,5	51,5	82,7
5,00	71	17,3	17,3	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	9	2,2	2,2	2,2
2,00	54	13,2	13,2	15,4
3,00	43	10,5	10,5	25,9
4,00	190	46,3	46,3	72,2
5,00	114	27,8	27,8	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	10	2,4	2,4	2,4
2,00	58	14,1	14,1	16,6
3,00	47	11,5	11,5	28,0
4,00	171	41,7	41,7	69,8
5,00	124	30,2	30,2	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	11	2,7	2,7	2,7
2,00	59	14,4	14,4	17,1
3,00	48	11,7	11,7	28,8
4,00	183	44,6	44,6	73,4
5,00	109	26,6	26,6	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	9	2,2	2,2	2,2
2,00	42	10,2	10,2	12,4
3,00	45	11,0	11,0	23,4
4,00	192	46,8	46,8	70,2
5,00	122	29,8	29,8	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	8	2,0	2,0	2,0
2,00	47	11,5	11,5	13,4
3,00	45	11,0	11,0	24,4
4,00	207	50,5	50,5	74,9
5,00	103	25,1	25,1	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	8	2,0	2,0	2,0
2,00	57	13,9	13,9	15,9
3,00	50	12,2	12,2	28,0
4,00	189	46,1	46,1	74,1
5,00	106	25,9	25,9	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	12	2,9	2,9	2,9
2,00	52	12,7	12,7	15,6
3,00	46	11,2	11,2	26,8
4,00	198	48,3	48,3	75,1
5,00	102	24,9	24,9	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	8	2,0	2,0	2,0
2,00	53	12,9	12,9	14,9
3,00	46	11,2	11,2	26,1
4,00	204	49,8	49,8	75,9
5,00	99	24,1	24,1	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI19**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	10	2,4	2,4	2,4
2,00	55	13,4	13,4	15,9
3,00	75	18,3	18,3	34,1
4,00	208	50,7	50,7	84,9
5,00	62	15,1	15,1	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	13	3,2	3,2	3,2
2,00	60	14,6	14,6	17,8
3,00	67	16,3	16,3	34,1
4,00	198	48,3	48,3	82,4
5,00	72	17,6	17,6	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	10	2,4	2,4	2,4
2,00	50	12,2	12,2	14,6
3,00	45	11,0	11,0	25,6
4,00	211	51,5	51,5	77,1
5,00	94	22,9	22,9	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WI22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	9	2,2	2,2	2,2
2,00	54	13,2	13,2	15,4
3,00	36	8,8	8,8	24,1
4,00	186	45,4	45,4	69,5
5,00	125	30,5	30,5	100,0
Total	410	100,0	100,0	

6. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepercayaan Interpersonal

**KI1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	29	7,1	7,1	7,1
2,00	74	18,0	18,0	25,1
3,00	40	9,8	9,8	34,9
4,00	208	50,7	50,7	85,6
5,00	59	14,4	14,4	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**KI2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,2	,2	,2
2,00	54	13,2	13,2	13,4
3,00	54	13,2	13,2	26,6
4,00	250	61,0	61,0	87,6
5,00	51	12,4	12,4	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**KI3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	12	2,9	2,9	2,9
2,00	60	14,6	14,6	17,6
3,00	61	14,9	14,9	32,4
4,00	233	56,8	56,8	89,3
5,00	44	10,7	10,7	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**KI4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	22	5,4	5,4	5,4
2,00	54	13,2	13,2	18,5
3,00	58	14,1	14,1	32,7
4,00	231	56,3	56,3	89,0
5,00	45	11,0	11,0	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**KI5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	22	5,4	5,4	5,4
2,00	52	12,7	12,7	18,0
3,00	63	15,4	15,4	33,4
4,00	234	57,1	57,1	90,5
5,00	39	9,5	9,5	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**KI6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	40	9,8	9,8	9,8
2,00	61	14,9	14,9	24,6
3,00	52	12,7	12,7	37,3
4,00	195	47,6	47,6	84,9
5,00	62	15,1	15,1	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**KI7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	22	5,4	5,4	5,4
2,00	45	11,0	11,0	16,3
3,00	51	12,4	12,4	28,8
4,00	244	59,5	59,5	88,3
5,00	48	11,7	11,7	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**KI8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	18	4,4	4,4	4,4
2,00	50	12,2	12,2	16,6
3,00	47	11,5	11,5	28,0
4,00	226	55,1	55,1	83,2
5,00	69	16,8	16,8	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**KI9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	32	7,8	7,8	7,8
2,00	74	18,0	18,0	25,9
3,00	50	12,2	12,2	38,0
4,00	210	51,2	51,2	89,3
5,00	44	10,7	10,7	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**KI10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	23	5,6	5,6	5,6
2,00	76	18,5	18,5	24,1
3,00	70	17,1	17,1	41,2
4,00	172	42,0	42,0	83,2
5,00	69	16,8	16,8	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**K111**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	12	2,9	2,9	2,9
2,00	63	15,4	15,4	18,3
3,00	62	15,1	15,1	33,4
4,00	218	53,2	53,2	86,6
5,00	55	13,4	13,4	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**K112**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	20	4,9	4,9	4,9
2,00	55	13,4	13,4	18,3
3,00	63	15,4	15,4	33,7
4,00	230	56,1	56,1	89,8
5,00	42	10,2	10,2	100,0
Total	410	100,0	100,0	

## 7. Deskripsi Jawaban Responden Variabel *Withdrawal Behavior*

**WB1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	13	3,2	3,2	3,2
2,00	55	13,4	13,4	16,6
3,00	55	13,4	13,4	30,0
4,00	181	44,1	44,1	74,1
5,00	106	25,9	25,9	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WB2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	17	4,1	4,1	4,1
2,00	94	22,9	22,9	27,1
3,00	114	27,8	27,8	54,9
4,00	129	31,5	31,5	86,3
5,00	56	13,7	13,7	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WB3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	11	2,7	2,7	2,7
2,00	48	11,7	11,7	14,4
3,00	45	11,0	11,0	25,4
4,00	209	51,0	51,0	76,3
5,00	97	23,7	23,7	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WB4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	10	2,4	2,4	2,4
2,00	60	14,6	14,6	17,1
3,00	52	12,7	12,7	29,8
4,00	211	51,5	51,5	81,2
5,00	77	18,8	18,8	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WB5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	13	3,2	3,2	3,2
2,00	44	10,7	10,7	13,9
3,00	47	11,5	11,5	25,4
4,00	210	51,2	51,2	76,6
5,00	96	23,4	23,4	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WB6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	8	2,0	2,0	2,0
2,00	53	12,9	12,9	14,9
3,00	58	14,1	14,1	29,0
4,00	190	46,3	46,3	75,4
5,00	101	24,6	24,6	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WB7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	11	2,7	2,7	2,7
2,00	62	15,1	15,1	17,8
3,00	50	12,2	12,2	30,0
4,00	184	44,9	44,9	74,9
5,00	103	25,1	25,1	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WB8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	14	3,4	3,4	3,4
2,00	72	17,6	17,6	21,0
3,00	81	19,8	19,8	40,7
4,00	172	42,0	42,0	82,7
5,00	71	17,3	17,3	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WB9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	15	3,7	3,7	3,7
2,00	38	9,3	9,3	12,9
3,00	47	11,5	11,5	24,4
4,00	185	45,1	45,1	69,5
5,00	125	30,5	30,5	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WB10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	8	2,0	2,0	2,0
2,00	37	9,0	9,0	11,0
3,00	96	23,4	23,4	34,4
4,00	209	51,0	51,0	85,4
5,00	60	14,6	14,6	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WB11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	10	2,4	2,4	2,4
2,00	46	11,2	11,2	13,7
3,00	40	9,8	9,8	23,4
4,00	201	49,0	49,0	72,4
5,00	113	27,6	27,6	100,0
Total	410	100,0	100,0	

**WB12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	13	3,2	3,2	3,2
2,00	63	15,4	15,4	18,5
3,00	69	16,8	16,8	35,4
4,00	177	43,2	43,2	78,5
5,00	88	21,5	21,5	100,0
Total	410	100,0	100,0	

## 8. Nilai Outer Loading

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
BO10 <- BO	0.791	0.760	0.101		7.817 0.000
BO11 <- BO	0.773	0.733	0.123		6.268 0.000
BO12 <- BO	0.667	0.627	0.129		5.175 0.000
BO13 <- BO	0.753	0.720	0.106		7.107 0.000
BO15 <- BO	0.718	0.682	0.114		6.322 0.000
BO17 <- BO	0.665	0.624	0.140		4.735 0.000
BO18 <- BO	0.713	0.672	0.131		5.426 0.000
BO19 <- BO	0.668	0.620	0.152		4.382 0.000
BO2 <- BO	0.732	0.721	0.075		9.754 0.000
BO20 <- BO	0.714	0.701	0.074		9.694 0.000
BO24 <- BO	0.763	0.759	0.072		10.530 0.000
BO26 <- BO	0.730	0.722	0.072		10.196 0.000
BO30 <- BO	0.685	0.654	0.110		6.220 0.000
BO4 <- BO	0.699	0.687	0.080		8.764 0.000
BO6 <- BO	0.757	0.729	0.098		7.706 0.000
BO8 <- BO	0.664	0.624	0.137		4.835 0.000
BO9 <- BO	0.741	0.704	0.124		5.960 0.000
FM1 <- FM	0.753	0.714	0.125		6.005 0.000
FM2 <- FM	0.722	0.678	0.137		5.253 0.000
FM3 <- FM	0.827	0.838	0.076		10.912 0.000
FM4 <- FM	0.644	0.602	0.142		4.526 0.000
KI10 <- KI	0.894	0.872	0.143		6.231 0.000
KI2 <- KI	0.579	0.530	0.189		3.061 0.002
KI3 <- KI	0.700	0.659	0.149		4.689 0.000
KI6 <- KI	0.566	0.525	0.145		3.909 0.000
KI9 <- KI	0.766	0.729	0.119		6.455 0.000
WB1 <- WB	0.846	0.843	0.023		36.472 0.000
WB10 <- WB	0.757	0.756	0.028		27.163 0.000
WB12 <- WB	0.869	0.869	0.013		64.659 0.000
WB2 <- WB	0.709	0.708	0.031		22.874 0.000
WB4 <- WB	0.886	0.885	0.012		76.552 0.000
WB6 <- WB	0.853	0.853	0.022		38.861 0.000
WB7 <- WB	0.862	0.861	0.017		50.297 0.000
WB8 <- WB	0.810	0.810	0.025		32.683 0.000
WI1 <- WI	0.793	0.793	0.023		34.183 0.000
WI12 <- WI	0.906	0.905	0.011		81.040 0.000
WI14 <- WI	0.877	0.876	0.016		55.855 0.000
WI19 <- WI	0.796	0.797	0.021		37.307 0.000
WI22 <- WI	0.898	0.899	0.011		78.645 0.000
WI4 <- WI	0.851	0.851	0.019		44.216 0.000

## 9. Nilai Composite Reliability

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
BO	0.948	0.930	0.094		10.103 0.000
FM	0.827	0.799	0.085		9.775 0.000
KI	0.833	0.790	0.125		6.659 0.000
WB	0.945	0.944	0.005		175.136 0.000
WI	0.942	0.942	0.006		165.743 0.000

10. Nilai Cronbach Alpha

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
BO	0.945	0.945	0.006		167.100 0.000
FM	0.804	0.804	0.015		54.824 0.000
KI	0.843	0.842	0.014		59.906 0.000
WB	0.933	0.932	0.007		133.097 0.000
WI	0.926	0.925	0.008		119.466 0.000

11. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
BO	0.519	0.491	0.081		6.410 0.000
FM	0.547	0.524	0.081		6.743 0.000
KI	0.506	0.479	0.101		5.012 0.000
WB	0.682	0.681	0.022		30.999 0.000
WI	0.731	0.731	0.020		36.015 0.000

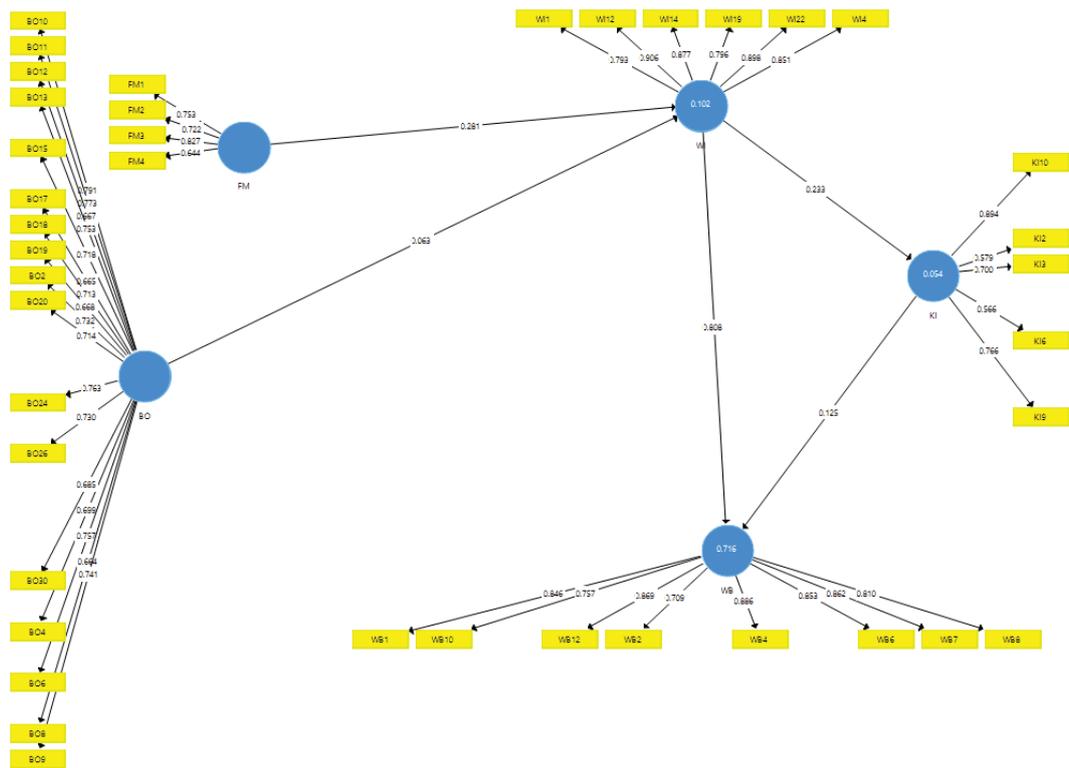
12. Nilai Collinarity VIF

	BO	FM	KI	WB	WI
BO					1.373
FM					1.373
KI				1.057	
WB					
WI			1.000	1.057	

13. Nilai R<sup>2</sup>

	R Square	R Square Adjusted
FM → WI	0,193	0,192
BO → WI	0,025	0,025
WI → KI	0,199	0,198
KI → WB	0,19	0,19
WI → WB	0,753	0,752

## 14. Model Struktural



## 15. Nilai Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
BO -> WI	-0,063	-0,091	0,063	1,006	0,315
FM -> WI	-0,312	-0,315	0,049	6,321	0,000
KI -> WB	0,125	0,125	0,036	3,516	0,000
WI -> KI	-0,233	-0,244	0,07	3,344	0,001
WI -> WB	0,808	0,807	0,023	35,687	0,000

## 16. Nilai Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

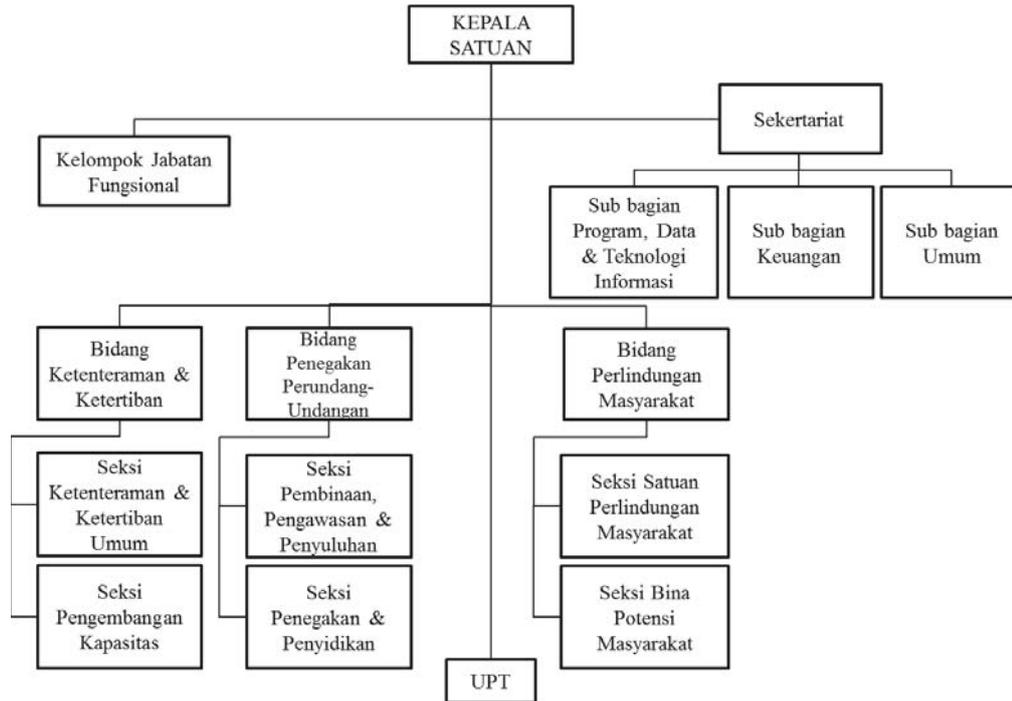
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
BO -> KI	0.015	0.022	0.019	0.793	0.428
BO -> WB	0.053	0.076	0.053	1.008	0.314
BO -> WI					
FM -> KI	0.065	0.069	0.022	2.929	0.004
FM -> WB	0.235	0.235	0.041	5.754	0.000
FM -> WI					
KI -> WB					
WI -> KI					
WI -> WB	0.029	0.030	0.009	3.186	0.002

### 17. Nilai *Total Effect*

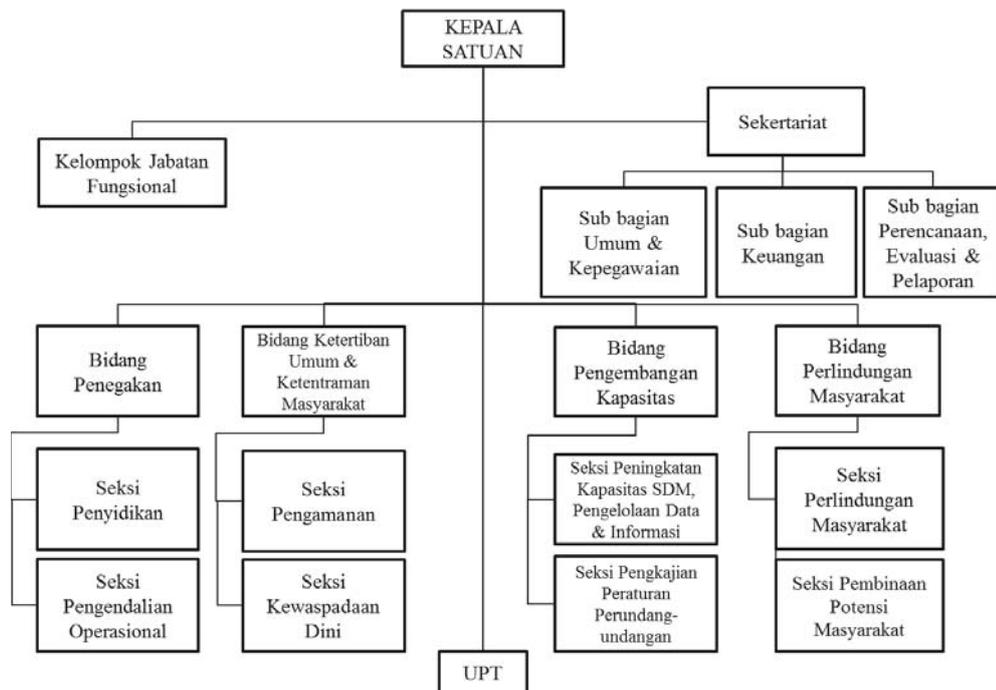
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
BO -> WI	-0,063	-0,091	0,063	1.006	0.315
FM -> WI	-0,312	-0,315	0,049	6.321	0.000
KI -> WB	0,125	0,125	0,036	3.516	0.000
WI -> KI	-0,233	-0,244	0,07	3.344	0.001
WI -> WB	0,837	0.837	0,022	38.478	0.000

**LAMPIRAN 4. STRUKTUR ORGANISASI SATUAN POLISI PAMONG  
PRAJA DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

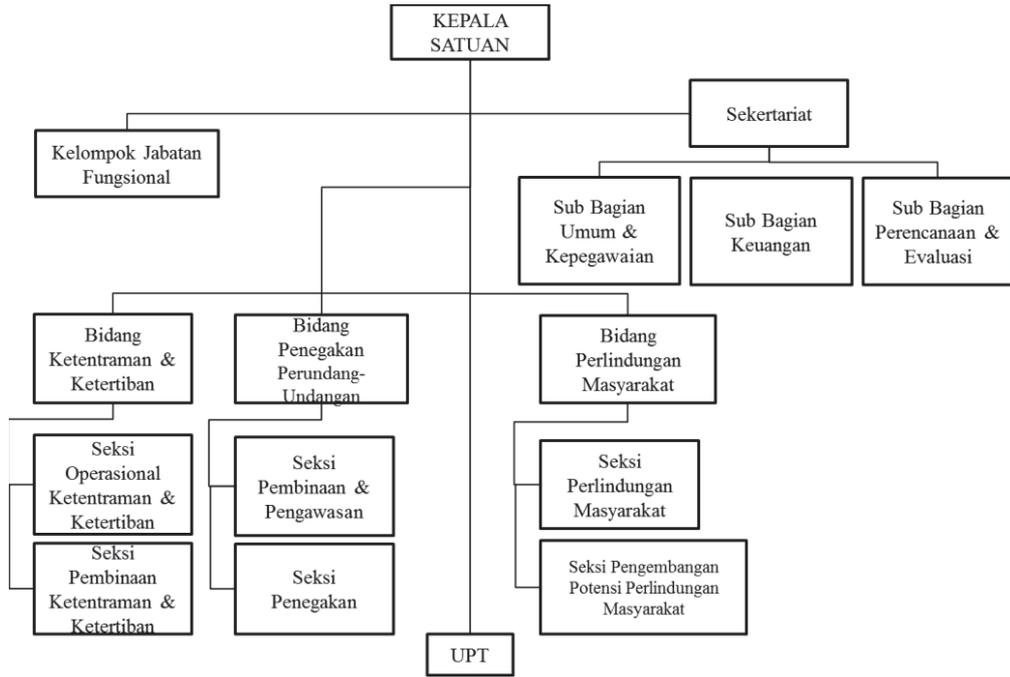
1. Struktur Organisasi Satuan Polisi Pamong Praja Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta



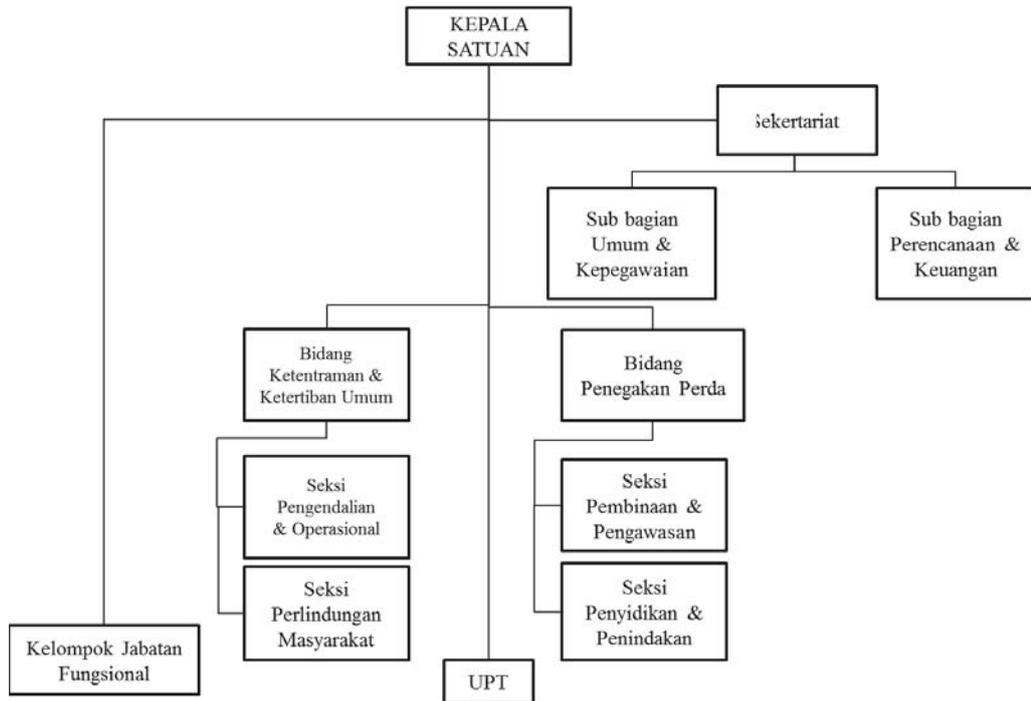
2. Struktur Organisasi Satuan Polisi Pamong Praja Kota Yogyakarta



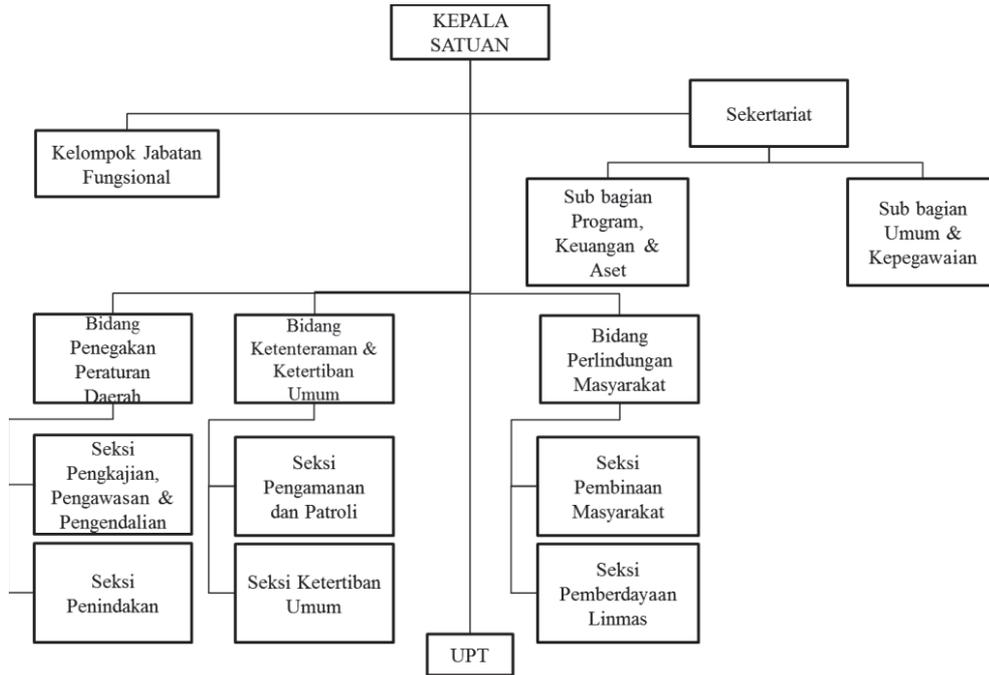
3. Struktur Organisasi Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Sleman



4. Struktur Organisasi Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kulon Progo



5. Struktur Organisasi Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Bantul



6. Struktur Organisasi Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul

