

TIDAK SELAMANYA KARYAWAN YANG DISIPLIN DAN TEKUN AKAN TETAP RAJIN (SAAT MENERIMA PERLAKUAN KASAR)

Emilia Sari¹, Jap Tji Beng² & P. Tommy, Y. S. Suyasa³

¹Program Studi Sarjana Psikologi, Universitas Tarumanagara, Jakarta
Email: emilia.717161016@stu.untar.ac.id

²Fakultas Teknologi Informasi, Universitas Tarumanagara, Jakarta
Email: t.jap@fpsi.untar.ac.id

³Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara, Jakarta
Email: tommys@fpsi.untar.ac.id

Masuk : 12-04-2019, revisi: 25-09-2019, diterima untuk diterbitkan : 3-10-2023

ABSTRACT

Incivility is the most common abusive behavior experienced by employees. Based on previous research, incivility has been linked to Counterproductive Work Behavior (CWB). However, the factors that can moderate this relationship are still underexplored. It is known that incivility is not the only predictor of CWB. One personality trait, conscientiousness, has been previously associated with CWB. Therefore, this study was conducted to examine its role as a moderator of the relationship between incivility experiences and CWB. The study was conducted among 398 employees of an automotive component manufacturing company, all with a minimum of one year of service. Samples varied in ages, job departments, and job levels, and were selected using convenience sampling technique. Using the stressor-emotion model and transactional theory of stress and coping, incivility experiences were predicted to be associated with the emergence of CWB, particularly the dimensions of production deviance and withdrawal. Data were collected via questionnaires and analyzed using the Spearman-Brown nonparametric correlation test. The results indicate that conscientiousness does not act as a moderator in the relationship between incivility and the emergence of CWB dimensions of production deviance and withdrawal. Employees with low or high levels of conscientiousness did not strengthen the relationship between incivility and the emergence of CWB. The moderating effect was also not proven when the sources of incivility were examined separately, namely incivility from superiors and incivility from coworkers. A certain level of conscientiousness among employees when receiving incivility from either superiors or coworkers does not strengthen the emergence of CWB.

Keywords: counterproductive work behavior, CWB, incivility, conscientiousness, personality trait

ABSTRAK

Incivility merupakan perilaku kasar yang paling banyak dialami karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, incivility terbukti berhubungan dengan Counterproductive Work Behavior (CWB). Meski sudah terbukti, masih jarang diketahui faktor apa saja yang dapat memoderasi hubungan ini. Telah diketahui bahwa incivility bukan satu-satunya prediktor CWB. Salah satu trait kepribadian, yakni conscientiousness, dilaporkan memiliki keterkaitan dengan CWB. Karena itu, penelitian ini dilakukan untuk melihat peran conscientiousness sebagai moderator hubungan pengalaman incivility terhadap CWB. Penelitian ini dilakukan pada 398 karyawan di sebuah perusahaan manufaktur komponen otomotif, dengan masa kerja minimal satu tahun. Sampel memiliki variasi usia, bagian pekerjaan, dan level jabatan, dan dipilih menggunakan teknik convenience sampling. Dengan menggunakan kerangka teori stressor-emotion model dan transactional theory of stress and coping, pengalaman incivility diprediksi berhubungan dengan kemunculan CWB, khususnya dimensi production deviance dan withdrawal. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan teknik uji korelasi nonparametrik Spearman-Brown. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa conscientiousness tidak terbukti berperan sebagai moderator hubungan incivility terhadap munculnya CWB dimensi production deviance maupun withdrawal. Karyawan dengan tingkat conscientiousness yang rendah atau tinggi tidak memperkuat hubungan incivility terhadap kemunculan CWB. Efek moderator juga tidak terbukti saat sumber incivility dilihat secara terpisah, yaitu incivility atasan dan incivility rekan kerja. Tingkat conscientiousness tertentu pada karyawan saat menerima incivility baik dari atasan maupun rekan kerja tidak memperkuat munculnya CWB.

Kata Kunci: counterproductive work behavior, CWB, incivility, conscientiousness, personality trait

1. PENDAHULUAN

Perilaku yang merugikan organisasi belakangan menjadi topik penelitian yang banyak diteliti karena perilaku ini dapat ditemui hampir di setiap organisasi. Perilaku merugikan ini biasa dikenal dengan istilah *Counterproductive Work Behavior* (CWB). Spector & Fox (2005) mendefinisikan CWB sebagai serangkaian tindakan yang memiliki karakteristik dilakukan secara sengaja dan membahayakan atau berniat untuk membahayakan organisasi dan/atau pemangku kepentingan organisasi, seperti klien, rekan kerja, pelanggan, dan atasan. Bentuk perilaku CWB pun bervariasi, meliputi (tetapi tidak terbatas pada) agresi fisik maupun verbal, konflik interpersonal, sabotase, pencurian, waktu atau material yang terbuang, menyebarkan rumor, menolak untuk bekerjasama, dan upaya penarikan diri (ketidakhadiran, keterlambatan, *turnover*) (Penney & Spector, 2002; Spector & Fox, 2005). Berdasarkan uraian tersebut disimpulkan bahwa definisi dari CWB adalah segala bentuk perilaku yang dilakukan individu secara sengaja membahayakan dan menghambat organisasi, anggota organisasi, atau keduanya.

Harper (dalam Robinson & Bennett, 1995) menyatakan bahwa 33% sampai 75% karyawan diketahui melakukan CWB seperti pencurian, penggelapan uang, perusakan properti, sabotase, dan datang terlambat. Berbagai penelitian telah menemukan bahwa CWB memiliki implikasi penting secara ekonomi dan psikologis terhadap kesejahteraan organisasi dan anggotanya. Secara keseluruhan, kerugian ekonomi setiap tahun yang disebabkan oleh CWB diperkirakan mencapai sebesar \$200 miliar di Amerika Serikat (Penney & Spector, 2002). Griffin et al. (1998) menemukan bahwa CWB dapat menyebabkan karyawan lainnya merasa tidak puas, stres yang akhirnya mungkin mengarah pada niat untuk meninggalkan organisasi, memiliki rasa percaya diri yang rendah, hingga mengalami rasa sakit secara fisik dan psikologis.

Spector et al. (2006) membagi CWB menjadi lima dimensi: (1) *Abuse against others*, terdiri dari perilaku berbahaya yang ditujukan kepada rekan kerja dan orang lain yang melukai baik fisik atau psikologis; (2) *Production Deviance*, merupakan kegagalan yang disengaja dari tuntutan untuk bekerja efektif; (3) *Sabotage* (sabotase), merupakan perilaku merusak atau menghancurkan barang milik orang lain; (4) *Theft* (pencurian), merupakan perbuatan mencuri barang atau aset yang dimiliki orang lain atau organisasi; (5) *Withdrawal* (penarikan diri), meliputi perilaku mengurangi waktu kerja dari yang dituntut oleh organisasi.

Teori lain yang dianggap penting dalam pembentukan CWB adalah *stressor strain framework*. Menurut teori ini, situasi yang dipersepsikan sebagai sumber stres akan memicu respon dengan istilah *strain* (Spector & Jex, 1998). *Strain* yang muncul berupa perilaku CWB merupakan salah satu bentuk respon terhadap *job stressor* di tempat kerja. Salah satu perspektif dalam *stressor strain framework* memiliki pandangan bahwa pengalaman dari lingkungan kerja dapat dianggap sebagai ancaman terhadap kesejahteraan dan menjadi *stressor* yang memicu reaksi emosi negatif seperti kemarahan atau kecemasan. Selanjutnya reaksi emosi negatif inilah yang memberikan dorongan terhadap perubahan tingkah laku (Spector & Jex, 1998). Karena penekanan terhadap emosi atau perasaan, perspektif ini sering juga dikenal dengan *stressor-emotion model* (Spector & Fox, 2005).

Masih di dalam *stressor strain framework*, terdapat perspektif yang sering dikaitkan dengan teori ini yaitu *transactional theory of stress and coping*. Berdasarkan Lazarus dan Folkman (1987), dalam perspektif *transactional theory of stress and coping*, terdapat unsur kognitif dalam perilaku seseorang. Karyawan yang merasakan stres akan memberikan respon sesuai dengan bagaimana mereka dapat mengatasi sumber stres tersebut atau disebut juga dengan cara *coping*.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa CWB merupakan sebuah mekanisme *emotion-focused coping* terhadap *stressor* pekerjaan (Krischer et al., 2010; Spector & Fox, 2002).

Pada beberapa penelitian sebelumnya, ditemukan bahwa CWB merupakan respons terhadap *job stressors* dan kondisi lain yang memicu emosi negatif. Kondisi tersebut dapat meliputi konflik antarpribadi, *organizational constraints*, ambiguitas peran, konflik peran, dan mungkin beban kerja (Fox & Spector, 1999; Fox et al., 2001; Miles et al., 2002; Spector & Fox, 2005). Karena itu, berdasarkan *stressor-emotion model* oleh Spector & Fox (2005), *job stressors*, emosi negatif, kontrol, dan kepribadian dinilai sebagai faktor penting dalam beberapa CWB. Individu yang mengalami stres, merasakan emosi negatif, dan merasa hanya memiliki sedikit kontrol atas situasi tersebut berisiko mengalami CWB. Terdapat empat konsep terkait CWB yang melibatkan tindakan interpersonal yang berkisar dari bentuk kekerasan ringan hingga agresi fisik. Konsep ini meliputi *incivility*, kekerasan emosional, intimidasi, dan *mobbing*. Konsep yang paling ringan di antara keempat konsep ini adalah *incivility*, karena melibatkan bentuk-bentuk perilaku antarpribadi yang relatif ringan dengan niat ambigu untuk menimbulkan kerugian (Spector & Fox, 2005).

Incivility mencakup perilaku tidak sensitif dan kasar secara verbal, yang dapat dipandang sebagai bentuk perilaku penyimpangan ringan dan tidak menunjukkan tujuan yang jelas untuk merugikan (Andersson & Pearson, 1999; Spector & Fox 2005; Lim et al., 2008). Meski dianggap ringan, *incivility* terbukti dapat memberikan dampak yang negatif terhadap kesejahteraan karyawan dan juga memiliki potensi meningkatkan perilaku menyimpang yang dapat mengancam organisasi (Andersson & Pearson, 1999). *Incivility* juga diindikasikan sebagai sumber stres karyawan (Cortina et al., 2001; Cortina & Magley, 2009). Menurut Laschinger et al. (2009), dijelaskan beberapa dimensi *incivility* meliputi: (1) *Supervisor*, meliputi tindakan tidak terpuji atau tidak sopan yang dilakukan oleh atasan kepada pegawai atau individu dikarenakan adanya kekuatan atau *power* dari atasan terhadap bawahan baik dalam bentuk internal perusahaan seperti gaji atau kedudukan maupun diluar perusahaan seperti fisik, dan permasalahan pribadi; (2) *Coworker*, meliputi tindakan tidak terpuji atau tidak sopan yang dilakukan oleh rekan kerja kepada pegawai atau individu baik dalam bentuk internal perusahaan seperti gaji maupun diluar perusahaan seperti fisik, dan permasalahan pribadi lainnya.

Salah satu indikasi *incivility* dapat dilihat melalui kerangka teori *stressor-emotion model* (Spector & Fox, 2005), emosi negatif memegang peranan penting dalam memicu CWB. Emosi negatif muncul ketika seseorang mengalami situasi yang terancam atau kehilangan terkait dengan tujuannya (Lazarus, 1991). Tujuan yang ditetapkan dapat berupa tujuan umum seperti diterima dan dilibatkan secara sosial oleh orang lain (Baumeister & Leary, 1995 dalam Meier & Spector, 2013) serta tujuan yang terkait dengan pekerjaan. Tujuan menjadi terancam dengan adanya kondisi kerja dan kejadian yang tidak menyenangkan (*work stressors*), di mana salah satu bentuk dari *work stressor* ini adalah *incivility*. Dalam mengatasi *work stressors*, individu akan mengalami emosi negatif seperti frustrasi dan marah yang memicu perilaku agresif dan menghasilkan CWB (Berkowitz, 2003 dalam Meier & Spector, 2013).

Terdapat 96% karyawan yang dilaporkan mengalami *incivility* di tempat kerja mereka (Porath & Pearson, 2010; Welbourne & Sariol, 2016). Besarnya persentase karyawan ini menunjukkan bahwa perilaku *incivility* sangat mudah ditemukan dalam dunia pekerjaan. Padahal, *incivility* merupakan faktor yang dapat memunculkan CWB, yang tentunya bisa berdampak buruk pada perusahaan. Pengalaman seseorang terhadap perilaku *incivility* dapat mendorong munculnya perilaku CWB, contohnya menggunakan waktu istirahat lebih panjang (Penney & Spector,

2005). Pada penelitian sebelumnya juga ditemukan hubungan antara pengalaman terhadap perilaku *incivility* terhadap munculnya perilaku CWB (Sakurai & Jex, 2012; Welbourne & Sariol, 2016).

Jenis CWB yang berbeda bisa saja disebabkan karena kondisi yang berbeda pula. Hasil penelitian Roscigno dan Hodson (2004) menunjukkan bahwa CWB tertentu pada karyawan dapat terjadi pada situasi yang berbeda. Karena itu, penting untuk mengkaji dimensi CWB secara spesifik, bukan secara keseluruhan (Spector et al., 2006). Pada penelitian ini, peneliti fokus pada dua dimensi CWB, yakni *production deviance* dan *withdrawal*, yang berdasarkan penelitian sebelumnya terbukti memiliki keterkaitan dengan *incivility* (Sliter et al., 2012; Welbourne & Sariol, 2016).

CWB juga dapat dipengaruhi oleh kepribadian. Jika dilihat menurut teori Big Five Model, CWB dilaporkan memiliki keterkaitan dengan *trait conscientiousness*. *Conscientiousness* (C) sendiri terdiri dari sejumlah faset, yakni; (1) *Competence* (C1): kesanggupan, efektifitas, dan kebijaksanaan dalam melakukan sesuatu); (2) *Order* (C2): kemampuan mengorganisasi; (c) *Dutifulness* (C3): memegang erat prinsip hidup; (3) *Achievement-striving* (C4): aspirasi individu dalam mencapai prestasi; (4) *Self-discipline* (C5): mampu mengatur diri sendiri; (5) *Deliberation* (C6): selalu berpikir dahulu sebelum bertindak. Individu dengan tingkat *conscientiousness* tinggi biasanya pekerja keras, berhati-hati, tepat waktu, dan mampu bertahan. Sebaliknya, individu dengan *conscientiousness* rendah cenderung tidak teratur, ceroboh, pemalas, tidak memiliki tujuan dan lebih mungkin menyerah saat mulai menemui kesulitan dalam mengerjakan sesuatu.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *conscientiousness* berhubungan secara negatif dengan CWB (Berry et al., 2007; Dalal, 2005; Dudley et al., 2006). Individu yang memiliki kecenderungan untuk menaati peraturan yang berlaku biasanya akan lebih patuh pada penggunaan waktu kerja sesuai ketetapan perusahaan. Individu yang memiliki ambisi besar juga tidak akan mengerjakan tugas dengan lambat atau dengan tidak benar. Konsisten dengan prediksi ini, meta analisis yang dilakukan oleh Dalal (2005) menemukan bahwa *conscientiousness* menghasilkan *corrected correlation* sebesar -0.26 antara *conscientiousness* dan CWB. Hal ini juga sesuai dengan hasil studi meta analisis yang dilakukan oleh Sackett dan DeVore (2001) yang menyimpulkan bahwa hubungan yang paling kuat antara kepribadian dan CWB adalah pengaruh dari *trait conscientiousness*. Individu dengan tingkat *conscientiousness* yang rendah memiliki kecenderungan untuk terlibat dalam perilaku CWB.

Berdasarkan kerangka teori *stressor emotion model* CWB (Spector & Fox, 2005), emosi negatif memegang peranan penting dalam memicu CWB. Munculnya emosi negatif ini merupakan akibat dari situasi yang mengancam tujuan yang hendak dicapai oleh individu. Tujuan menjadi terancam karena adanya kondisi kerja dan kejadian yang tidak menyenangkan (*work stressors*). Meski penelitian terdahulu sudah membuktikan bahwa adanya hubungan antara *work stressors* dengan CWB, masih jarang diketahui tentang kondisi apa saja yang mungkin dapat mempengaruhi hubungan ini. Karena itu, peneliti ingin menguji apakah *conscientiousness* dapat memoderasi hubungan antara *incivility*, sebagai *work stressor* yang paling banyak dijumpai, dengan dua jenis CWB yang meliputi *production deviance* dan *withdrawal*. Peneliti menggunakan *conscientiousness* sebagai moderator karena pada beberapa penelitian sebelumnya, *trait* kepribadian karyawan ini juga dianggap sebagai prediktor CWB. Hubungan kepribadian dengan CWB dapat dijelaskan dalam kerangka teori *Transactional Theory of Stress and Coping* (Lazarus & Folkman, 1987), di mana strategi *coping* yang dianggap cocok bagi seseorang kemungkinan akan berbeda bagi orang lain dan ini dipengaruhi oleh kepribadian seseorang (Connor-Smith & Flachsbart, 2007). Jadi, hipotesis penelitian ini adalah hubungan

incivility dengan CWB akan semakin kuat pada karyawan yang memiliki *conscientiousness* rendah daripada karyawan dengan tingkat *conscientiousness* yang tinggi.

2. METODE PENELITIAN

Karakteristik partisipan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT SS dengan minimal masa kerja selama satu tahun. Masa kerja minimal satu tahun ditetapkan mempertimbangkan keseragaman pengalaman *incivility* di tempat kerja. Penelitian ini tidak memberikan batasan pada jenis kelamin, pendidikan, agama, etnis, atau level jabatan tertentu untuk melihat perbedaan terhadap CWB. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan bentuk *convenience sampling* di mana pemilihan partisipan berdasarkan pada kesediaan dan kerelaan mereka dalam memberikan respon (Shaughnessy et al., 2015). Jumlah data yang didapatkan adalah sebanyak 398 dengan gambaran demografi dijelaskan berikut.

Partisipan dengan jenis kelamin laki-laki memiliki persentase lebih tinggi yaitu sebesar 88.1%. Berdasarkan kategori kelompok usia, kelompok usia 23 sampai dengan 26 tahun memiliki persentase tertinggi yaitu 18.3% sedangkan kelompok usia 55 sampai dengan 58 tahun memiliki persentase terendah yaitu 0.5%. Sebanyak 40.7% partisipan berada di level jabatan operator dan 20.9% partisipan berada pada level jabatan staf. Sedangkan kategori level jabatan specialist memiliki persentase terkecil yaitu sebesar 0.2%. Berdasarkan metode pencarian informasi, penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, karena mengkuantifikasi variasi dalam suatu fenomena. Jika didasarkan pada aplikasi penelitian, maka penelitian ini tergolong dalam *applied research* karena dirancang untuk memberikan solusi praktis terhadap permasalahan konkrit (Neuman, 2014).

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu *incivility* sebagai *independent variable*, CWB sebagai *dependent variable*, dan *conscientiousness* sebagai moderator. Alat ukur yang digunakan peneliti untuk mengukur CWB dimensi *production deviance* dan *withdrawal* adalah *Counterproductive Work Behavior Checklist* (CWB-C) dengan total sebanyak 7 butir pernyataan. Dimensi *production deviance* terdiri dari 3 butir pernyataan dan dimensi *withdrawal* terdiri dari 4 butir pernyataan. Seluruh butir merupakan butir positif. Partisipan dapat memilih lima alternatif jawaban mulai dari skala 0 (tidak pernah) hingga skala 4 (hampir selalu). Contoh butir dari alat ukur CWB-C dimensi *production deviance* adalah “mengabaikan instruksi atau kurang menjalankan instruksi dengan benar”. Penelitian terdahulu melaporkan skor koefisien *Cronbach Alpha* untuk dimensi *production deviance* sebesar 0.61 (Spector et al., 2006). Contoh dimensi *withdrawal* adalah “tidak masuk kerja dengan alasan sakit, namun sebetulnya baik-baik saja.” Koefisien *Cronbach Alpha* untuk dimensi *withdrawal* adalah sebesar 0.63 (Spector et al., 2006).

Incivility diukur dengan skala yang terdiri dari 7 butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Cortina et al. (2001). Untuk mendapatkan gambaran yang lebih mendalam terhadap pengalaman *incivility*, peneliti menggunakan alat ukur dua kali dengan subjek pelaku *incivility* yang berbeda. Tujuh butir alat ukur yang pertama mengindikasikan seberapa sering partisipan mengalami situasi dimana atasan mereka melakukan perilaku tersebut. Sementara tujuh butir berikutnya mengindikasikan seberapa sering partisipan mengalami situasi dimana rekan kerja mereka melakukan perilaku tersebut. Partisipan dapat memilih lima alternatif jawaban mulai dari skala 0 (tidak pernah) hingga skala 4 (hampir selalu). Karena *incivility* memiliki karakteristik *stressor* dengan intensitas rendah yang terakumulasi oleh waktu (Cortina et al., 2001) maka digunakan batas waktu selama 6 bulan untuk melihat pengalaman terhadap *incivility* ini. Beberapa

penelitian yang telah menggunakan alat ukur *workplace incivility* melaporkan koefisien reliabilitas *Cronbach Alpha* sebesar 0.89 (Cortina et al., 2001), *Cronbach Alpha* 0.87 (Gallus et al., 2014) dan *Cronbach Alpha* sebesar 0.71 (Birkeland & Nerstad, 2016).

Conscientiousness diukur dengan skala yang terdiri dari 48 butir pernyataan yang mengindikasikan sifat interpersonal seseorang dengan dan kepada orang lain. Dari 48 butir pernyataan, 27 butir di antaranya merupakan butir positif dan 21 butir lainnya merupakan butir negatif. Contoh dari butir positif adalah “Saya tergolong yang mampu mengatur waktu, sehingga semua tugas/pekerjaan dapat diselesaikan oleh saya sebelum batas waktu.” Contoh dari butir negatif adalah “Saya tergolong orang yang senang melakukan hal-hal tertentu secara spontan (tanpa berbagai macam pertimbangan).” Respon partisipan akan dilihat menggunakan skala 1 hingga 6 yaitu 1 (sangat tidak sesuai), 2 (tidak sesuai), 3 (cenderung tidak sesuai), 4 (cenderung sesuai), 5 (sesuai) hingga 6 (sangat sesuai). Skor koefisien *internal consistency reliability* dari alat ukur ini adalah 0.92 dengan enam butir dieliminasi karena tidak memenuhi prasyarat reliabilitas yaitu butir nomor 2, 21, 30, 35, 46, dan 48.

Setelah mendapat persetujuan dari manajemen PT SS, peneliti mempersiapkan kuesioner *hardcopy* bagi karyawan yang tidak memiliki alamat email dan tautan Google Doc untuk dikirimkan via email. Partisipan yang bersedia mengisi formulir yang telah peneliti siapkan sebelumnya dan dilanjutkan dengan penjelasan singkat mengenai maksud dan tujuan penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti menggunakan statistik non-parametrik *Spearman-Brown correlation*. Untuk menguji peran moderator *incivility* terhadap CWB, peneliti mengacu pada model satu Hayes. Seluruh hasil analisa pada tahapan pertama dapat terlihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1
Nilai Signifikansi Incivility dan CWB

Variabel	Production Deviance		Withdrawal	
	r	Sig. (p)	r	Sig. (p)
Incivility Atasan	0.445	0.000	0.383	0.000
Incivility Rekan Kerja	0.427	0.000	0.397	0.000
Incivility Total	0.480	0.000	0.433	0.000

Dari hasil uji korelasi, terlihat adanya hubungan yang positif antara *incivility* secara keseluruhan dan CWB dimensi *production deviance* maupun CWB dimensi *withdrawal*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin sering individu mengalami *incivility* baik dari atasan maupun dari rekan kerja maka semakin besar kemungkinan untuk melakukan CWB dimensi *production deviance* maupun *withdrawal*.

Tahap kedua adalah menguji *conscientiousness* terhadap CWB. Seluruh hasil analisis pada tahapan kedua dapat terlihat pada Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2
Nilai Signifikansi Conscientiousness dan CWB

Variabel	Production Deviance		Withdrawal	
	r	Sig. (p)	r	Sig. (p)
Conscientiousness tinggi	-0.221	0.002	-0.154	0.032
Conscientiousness rendah	-0.384	0.000	-0.284	0.000

Dari hasil uji korelasi tahap kedua, terlihat adanya hubungan yang negatif yang lebih tinggi antara *conscientiousness* dengan kategori rendah terhadap CWB dimensi *production deviance* dan dimensi *withdrawal* dibandingkan *conscientiousness* dengan kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin rendah tingkat *conscientiousness* individu maka semakin kecil kemungkinan individu melakukan CWB baik dimensi *production deviance* maupun dimensi *withdrawal*.

Pada tahap ketiga peneliti menguji variabel moderator, yaitu variabel *conscientiousness*. Seluruh hasil analisis pada tahapan ketiga dapat terlihat pada Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3

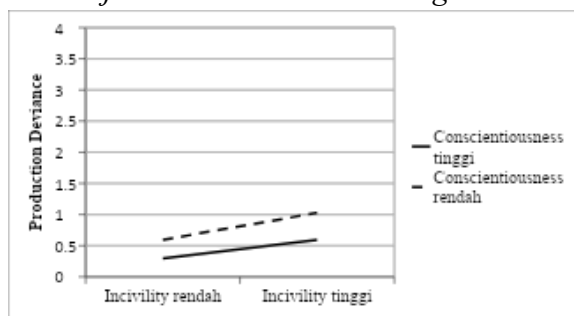
Hasil Uji Korelasi Incivility dan CWB pada Kategori Conscientiousness Tinggi dan Rendah

Variabel	Conscientiousness	Production Deviance		Withdrawal	
		Correlation Coefficient	Sig. (p)	Correlation Coefficient	Sig. (p)
Incivility	Tinggi	0.428	0.000	0.381	0.000
	Rendah	0.410	0.000	0.373	0.000

Dari hasil uji korelasi di atas diperoleh hasil, hubungan *incivility* terhadap CWB dimensi *production deviance* dan *withdrawal* pada kategori *conscientiousness* tinggi dan kategori *conscientiousness* rendah relatif sama. Hal ini menggambarkan bahwa *conscientiousness* tidak terbukti berfungsi sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara *incivility* dan CWB baik pada dimensi *withdrawal* maupun *production deviance*. Hasil di atas semakin jelas terlihat pada gambar di bawah ini.

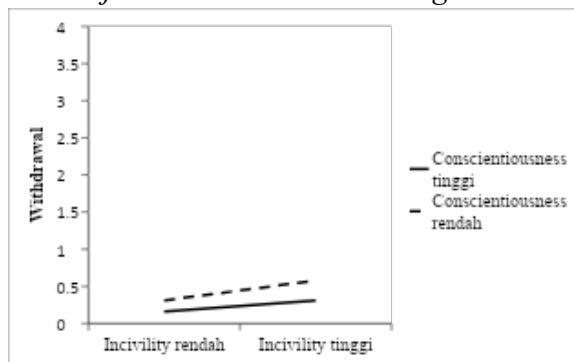
Gambar 1

Hasil Uji Conscientiousness sebagai Moderator Incivility dan Production Deviance



Gambar 2

Hasil Uji Conscientiousness sebagai Moderator Incivility dan Withdrawal



Pada penelitian Welbourne dan Sariol (2016), *incivility* memiliki hubungan yang positif dengan CWB dimensi *production deviance* dan dimensi *withdrawal*. Dari penelitian ini terlihat adanya peningkatan hubungan positif antara *incivility* dengan CWB dimensi *production deviance* dan dimensi *withdrawal*. Jika ditelusuri lebih lanjut terhadap sumber *incivility*, maka diketahui bahwa meskipun *incivility* didapatkan dari atasan maupun rekan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan CWB. Hasil tersebut sekaligus memperkaya penelitian Welbourne dan Sariol (2016) yang belum melihat perbedaan sumber *incivility*. Hubungan di atas dapat dijelaskan melalui kerangka teori *stressor emotion model* (Spector & Fox, 2005) yang menjelaskan perilaku CWB dan *transactional theory of stress and coping* (Lazarus & Folkman, 1987), *incivility* menjadi sumber stres yang menyebabkan munculnya emosi negatif pada individu dan salah satu cara *coping* terhadap sumber stres yang digunakan adalah dengan melakukan CWB.

Berbeda dari hipotesis yang diajukan peneliti sebelumnya, dalam penelitian ini *conscientiousness* tidak terbukti sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara *incivility* dan CWB. Hasil ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bowling dan Eschleman (2010) yang membuktikan *conscientiousness* sebagai moderator dalam hubungan antara *work stressor* dan CWB. Melihat *conscientiousness* tidak memiliki fungsi sebagai moderator, maka dapat disimpulkan bahwa munculnya CWB sebagai pemilihan strategi *coping* stres yang tidak efektif bukan dipengaruhi oleh tingkat *conscientiousness* seseorang. Namun lebih dipengaruhi langsung oleh sumber dan tingkat stres itu sendiri. Bowling dan Eschleman (2010) menyebutkan bahwa ada kemungkinan kepribadian membuat perbedaan ambang batas seseorang dalam mengidentifikasi sebuah *stressor* yaitu *very extreme stressor* atau *very minor stressor* sebelum melakukan CWB. Dengan demikian timbul dugaan bahwa skor *incivility* yang rendah diidentifikasi sebagai *very minor stressor* sehingga fungsi kepribadian sebagai moderator tidak berpengaruh secara signifikan dalam penelitian ini. Kemungkinan penyebab lainnya dari efek moderator yang tidak signifikan adalah karena dimensi *production deviance* dan *withdrawal* yang merupakan bentuk perilaku yang tidak langsung dari CWB dan sulit terdeteksi (Welbourne dan Sariol, 2016).

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara *incivility* dengan CWB dimensi *production deviance* dan dimensi *withdrawal*. Namun, pada hasil uji hipotesis pada efek moderator *conscientiousness* terhadap hubungan antara *incivility* dan CWB dimensi *production deviance* dan dimensi *withdrawal*, tidak terlihat adanya perbedaan yang signifikan antara korelasi *incivility* terhadap CWB dimensi *production deviance* dan *withdrawal* pada individu dengan tingkat *conscientiousness* tinggi dan individu dengan tingkat *conscientiousness* rendah. Dengan demikian, hipotesis penelitian menjadi tidak terbukti.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengungkapkan lebih banyak faktor-faktor yang berperan pada kemunculan CWB dan faktor-faktor yang dapat memperkuat atau melemahkan kemunculan CWB. Guna memperkaya data terkait CWB, peneliti menyarankan penelitian selanjutnya untuk menggunakan data tambahan selain kuesioner *self-report*, seperti *supervisor-report*, *peers-report*, data absenteisme, dan data sekunder lainnya.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya dampak dari *incivility* terhadap kemunculan CWB hendaknya dapat menjadi acuan perusahaan dalam membuat program untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan karyawan. Perusahaan perlu memberikan perhatian lebih terhadap perilaku *incivility* yang terjadi dalam organisasi. Melihat sumber *incivility* yang

dialami oleh karyawan berasal dari atasan dan rekan kerja, pengurus organisasi diharapkan dapat membuat program seperti evaluasi rutin mengenai karyawan. Evaluasi bukan hanya sekadar memeriksa kinerja karyawan, tapi juga mencakup perilaku mereka di kantor baik pada atasan, bawahan, maupun rekan kerja. Perusahaan juga dapat menambahkan nilai-nilai penting dalam visi perusahaan yang dapat mengurangi perilaku *incivility* dalam organisasi. Harapannya, seiring berjalannya waktu, seluruh karyawan dapat menginternalisasikan nilai tersebut dalam perilaku mereka sehari-hari. Lingkungan organisasi dengan tingkat *incivility* rendah diharapkan dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan pula.

Ucapan Terima Kasih (*Acknowledgement*)

Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian ini, yaitu kepada (1) Bapak HH, selaku Kepala Divisi HRD & GA PT SS yang telah memberikan dukungan dan izin kepada penulis; (2) Direksi dan karyawan PT SS yang telah membantu penulis dalam proses penelitian dengan memberikan informasi dan data yang diperlukan; (3) semua pihak yang turut memberikan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung.

REFERENSI

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.2307/259136>
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>
- Birkeland, I. K., & Nerstad, C. (2016). Incivility is (not) the very essence of love: Passion for work and incivility investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 77-90. <https://doi.org/10.1037/a0039389>
- Connor-Smith, J. K., & Flachsbart, C. (2007). Relations between personality and coping: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(6), 1080-1107. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.6.1080>
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272-288. <https://doi.org/10.1037/a0014934>
- 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*, 6(1), 64-80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 40-57. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.40>
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915-931. <https://www.jstor.org/stable/3100373>
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>

- Gallus, J. A., Bunk, J. A., Matthews, R. A., Barnes-Farrell, J. L., & Magley, V. J. (2014). An eye for an eye? Exploring the relationship between workplace incivility experiences and perpetration. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(2), 143-154. <https://doi.org/10.1037/a0035931>
- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A., & Collins, J. M. (Eds.). (1998). *Dysfunctional behavior in Organizations: Violent and deviant behavior*. Elsevier Science/JAI Press.
- 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, 15*(2), 154-166. <https://doi.org/10.1037/a0018349>
- Laschinger, H. K. S., Leiter, M., Day, A., & Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management, 17*(3), 302-311. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.00999.x>
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality, 1*(3, Spec Issue), 141-169. <https://doi.org/10.1002/per.2410010304>
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility. Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 95-107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.95>
- Meier, L. L., & Spector P. E. (2013). Reciprocal effect of work stressor and counterproductive work behavior: A five-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology, 98*(3), 529-539. <https://doi.org/10.1037/a0031732>
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment, 10*(1-2), 51-57. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00193>
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson Education.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment, 10*(1-2), 126-134. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00199>
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organization Behavior, 26*(7), 777-796. <https://doi.org/10.1002/job.336>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*(2), 555-572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Roscigno, V. J., & Hodson, R. (2004). The organizational and social foundations of worker resistance. *American Sociological Review, 69*(1), 14-39. <https://doi.org/10.1177/000312240406900103>
- Sakurai, K., & Jex, S. M. (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(2), 150-161. <https://doi.org/10.1037/a0027350>
- 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, 33*(1), 121-139. <https://doi.org/10.1002/job.767>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship

- behavior. *Human Resources Management Review*, 12(2), 269-292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Spector, P. E. & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.3.4.356>
- Welbourne, J. L., & Sariol, A. M. (2016). When does incivility lead to counterproductive work behavior? Roles of job involvement, task interdependence and gender. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 194-206. <https://doi.org/10.1037/ocp0000029>