

APAKAH IKLIM ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASI BERPENGARUH TERHADAP WORKPLACE INCIVILITY PADA PEKERJA?

¹Agyl M. Dzikrullah, ²Inge Andriani

^{1,2}Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma
Jl. Margonda Raya No 100, Depok, 16424, Jawa Barat
¹agylmuhdzi@gmail.com

Received: 28 Januari 2022

Revised: 2 Maret 2022

Accepted: 7 Maret 2022

Abstrak

Workplace incivility merupakan perilaku menyimpang berintensitas rendah dengan maksud ambigu untuk merugikan target. Perilaku ini masih sangat sedikit diberi perhatian, terutama di Indonesia, disebabkan terlalu ambigu sehingga dianggap sebagai hal yang biasa saja dan tidak memiliki dampak. Padahal, jika dibiarkan dapat menyebabkan pekerja mengundurkan diri, kerugian finansial bagi organisasi, hingga depresi. Oleh sebab itu penelitian ini bertujuan untuk mencari kontribusi dari dua variabel yang dapat mempengaruhi workplace incivility, yaitu iklim organisasi dan keadilan organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik purposive sampling, dengan subjek sebanyak 129 orang pekerja. Teknik analisis data yang digunakan ialah analisis regresi berganda. Hasilnya iklim organisasi dan keadilan organisasi memiliki kontribusi negatif dengan sumbangan efektif sebesar 12.8%, di mana iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan sedangkan keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Diharapkan penelitian ini dapat membantu organisasi untuk mengatasi workplace incivility, sehingga kerugian yang terjadi bisa diminimalisir.

Kata Kunci: workplace incivility, iklim organisasi, keadilan organisasi, pekerja

Abstract

Workplace incivility is low-intensity deviant behavior with ambiguous intent to harm the target. This behavior is still given very little attention, especially in Indonesia, because it is too ambiguous so that considered as doesn't matter and has no impact. In fact, if left unchecked can cause workers turnover, a financial loss for the organization, to depression. Therefore, this study aims to find the contribution of two variables that can affect workplace incivility, namely organizational climate and organizational justice. This study uses a quantitative approach using purposive sampling technique, with a subject of 129 workers. The data analysis technique used is multiple regression analysis. The result is organizational climate and organizational justice have a negative contribution with an effective contribution is 12.8%, where organizational climate has a significant effect, while organizational justice has no significant effect. It is hoped that this research can help organizations to overcome workplace incivility, so that losses that occur can be minimized.

Keywords: workplace incivility, organizational climate, organizational justice, workers

PENDAHULUAN

Perilaku menyimpang dalam dunia kerja yang dapat memberikan dampak negatif untuk organisasi masih terus terjadi. Salah satu bentuk penyimpangan yang terjadi adalah *workplace incivility*. Andersson dan Pearson (1999) mendefinisikan *workplace incivility* sebagai perilaku menyimpang berintensitas rendah dengan maksud ambigu untuk merugikan target, melanggar norma tempat kerja untuk saling menghormati. Perilaku tersebut seringkali tidak baik, tidak hanya terbatas pada perilaku verbal, tetapi juga termasuk perilaku nonverbal seperti mengabaikan, mengacuhkan, dan melecehkan (Lim, Cortina, & Magley, 2008). Contoh perilaku *workplace incivility* lainnya seperti dikucilkan dari rapat dan diremehkan di depan umum (Lim & Lee, 2011), mengabaikan ide atau pendapat karyawan, membuat komentar yang merendahkan atau merendahkan individu di tempat kerja (Laschinger, Wong, Cummings, & Grau, 2014), menggunakan bahasa yang merendahkan, membuat ancaman terselubung, bergosip, mengabaikan permintaan rekan kerja, mengirim *flaming e-mail*, atau menunjukkan rasa tidak hormat kepada orang lain di tempat kerja (Holm, Torkelson, & Backström, 2015; Reich & Hershcovis, 2015).

Workplace incivility semakin dianggap lazim terjadi di berbagai konteks organisasi, terutama dalam dekade terakhir. Tiga dari empat responden dalam survei nasional di Amerika Serikat menyatakan bahwa

workplace incivility semakin parah (Pearson, Andersson, & Porath, 2000). *Workplace incivility* bukan hanya sebuah fenomena di Amerika, akan tetapi sudah termasuk dalam lingkup internasional (Pearson & Porath, 2005). *Workplace incivility* terus meningkat seiring dengan perubahan sifat pekerjaan di milenium baru (Estes & Wang, 2008; Roscigno, Hudson, & Lopez, 2009). Pearson dan Porath (2009) mengatakan setiap tahunnya jutaan orang menjadi sasaran *workplace incivility*, sekitar seperempat pekerja dalam jajak pendapat yang disebar pada tahun 1998 menerima perlakuan kasar sekali atau lebih dalam seminggu. Pada tahun 2005 jumlah itu meningkat hampir setengahnya, sekitar 95% melaporkan mengalami *incivility* dari rekan kerja mereka dan 99% menyatakan pernah menjadi saksi atas peristiwa ini. Setelah dilakukan lagi penyebaran jajak pendapat pada tahun 2011, jumlahnya semakin meningkat dan diperkirakan bahwa 98% pekerja mengalami *workplace incivility*, dengan 50% mengalami perilaku seperti itu setidaknya setiap minggu (Porath & Pearson, 2013).

Sementara di Indonesia, Handoyo, Samian, Syarifah, dan Suhariadi (2018) menemukan bahwa 88% subjek penelitian mereka pernah mengalami *workplace incivility* dari rekan kerja dan/atau atasan mereka. Penelitian ini menunjukkan 49.31% subjek menyatakan pernah mengalami perlakuan tidak sopan minimal seminggu sekali dari rekan kerja dan 37.79% mengalami perlakuan tidak sopan dari atasan.

Hal ini berarti *workplace incivility* yang terjadi di Indonesia tidak jauh berbeda dengan yang terjadi di negara lain, dengan demikian perlu menjadi perhatian khusus untuk diteliti lebih dalam. Bahkan, belum lama terjadi *workplace incivility* di Indonesia, yang berkembang menjadi *workplace bullying* hingga menjadi perilaku *violence* yang baru saja terkuak setelah sembilan tahun. Kejadian ini terjadi di dalam KPI Pusat yang dimulai dari perilaku memerintahkan apa yang bukan menjadi pekerjaan korban, kemudian cibiran, gosip, kemudian berkembang menjadi perundungan, pelecehan, bahkan kekerasan (Nurfadilah, 2021). Hal ini dapat terjadi karena *incivility* adalah dasar dari perilaku menyimpang yang lebih berat, seperti agresi, kekerasan, hingga antisosial (Andersson & Pearson, 1999). Jika hal ini terus dibiarkan, dampak dari *workplace incivility* tidak bisa dianggap remeh, konsekuensi dari *workplace incivility* dapat merugikan baik bagi individu maupun organisasi.

Bagi individu yang menjadi korban akan mengalami tekanan psikologis akibat tindakan dan perkataan yang tidak sopan (Estes & Wang, 2008). Mereka mengalami kecemasan, depresi, insomnia, harga diri rendah, dan stres. Cortina (2008) menyampaikan bahwa korban mengalami trauma dan menghabiskan sebagian besar waktunya di tempat kerja untuk memikirkan tentang pengalaman tidak beradab yang mereka alami. Pada tingkat organisasi, *workplace incivility* menurunkan kepuasan

kerja, komitmen organisasi, kepercayaan organisasi, persepsi keadilan organisasi, identifikasi organisasi dan penurunan niat bekerja, *cynicism*, dan *burnout*, serta mengganggu keharmonisan lingkungan kerja (Miner & Cortina, 2016; Miner, Settles, Brady, & Pratt-Hyatt, 2012). Selain itu, banyak waktu yang akan habis untuk menyelesaikan konflik dalam organisasi akibat perilaku tersebut. Jika terus diabaikan, *workplace incivility* akan merusak budaya perusahaan dan menyebabkan kerusakan pada organisasi (Pearson & Porath, 2005).

Biaya moneter yang dihabiskan organisasi dengan karyawan yang mengalami *workplace incivility* banyak sekali per karyawan setiap tahun, karena penundaan proyek dan gangguan kognitif dari pekerjaan (Pearson & Porath, 2009). Penelitian di Indonesia mengenai dampak dari *workplace incivility* juga menunjukkan hasil yang kurang lebih sama. Anugrah dan Handoyo (2018) menemukan bahwa *workplace incivility* menurunkan kesejahteraan psikologis, dan meningkatkan *psychological distress* yang dirasakan karyawan. Berikutnya, Tiaramadhinna dan Handoyo (2018) menemukan bahwa *workplace incivility* meningkatkan kemungkinan penarikan diri yang akan dilakukan oleh karyawan di tempat kerja. Kemudian juga ditemukan bahwa *workplace incivility* dapat mempengaruhi *turnover intention* di tempat kerja (Hendryadi & Zannati, 2018).

Meskipun banyak penelitian telah dilakukan dengan fokus pada korban dan konsekuensi *workplace incivility*, beberapa riset berpendapat bahwa relatif sedikit perhatian telah diberikan untuk mempelajari pelaku dan pemicu *workplace incivility* (Jex, Burnfield, Geimer, Clark, Guidroz, & Yugo, 2010; Liu, Chi, Friedman, & Tsai, 2009; Meier & Semmer, 2013). Memahami *workplace incivility* dari perspektif pelaku mungkin menjadi kunci untuk mengurangi dan mencegah *workplace incivility* (Jex dkk., 2010). Sejalan dengan itu, Meier dan Semmer (2013) juga menyoroti pentingnya studi tersebut untuk memahami dan mendapatkan pengetahuan tentang anteseden *workplace incivility* sebagai dasar untuk menemukan solusi untuk fenomena tersebut.

Salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap *workplace incivility* adalah lingkungan organisasi (Bartlet, Bartlet, & Reio, 2008), tentang bagaimana hubungan antar karyawan, pemimpin, dan suasana yang dibentuk di dalam organisasi, atau bisa disebut dengan iklim organisasi. Andersson dan Pearson (1999) berpendapat bahwa karena perubahan iklim organisasi, karyawan mulai berperilaku dengan cara yang lebih informal, karena organisasi yang lebih datar memberikan lebih sedikit isyarat yang jelas mengenai perilaku interpersonal yang seharusnya. Penelitian yang membahas bagaimana berbagai karakteristik iklim organisasi dapat memacu atau menahan *workplace incivility* perlu dilakukan. Iklim

organisasi menurut Litwin, Tagiuri, dan Barnes (1968) merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang telah berlangsung cukup lama, dialami, dan mempengaruhi perilaku anggotanya sehingga dapat menggambarkan nilai-nilai dari sekumpulan karakteristik organisasi. Kualitas lingkungan internal yang dimaksud bukan berupa kondisi obyektif, melainkan pengalaman anggota yang mengolah dan membentuk persepsi terhadap lingkungan kerja. Persepsi ini kemudian memengaruhi perilaku mereka dalam bekerja dan berperilaku (Hardjana, 2006).

Schilpzand, De Pater, dan Erez (2016) mengatakan salah satu atribut yang memerlukan perhatian penelitian adalah bagaimana iklim organisasi dapat mempengaruhi *workplace incivility*, sehingga dapat mengurangi prevalensi *incivility* secara keseluruhan. Penelitian yang dilakukan Paulin dan Griffin (2016) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang baik dapat menurunkan *workplace incivility* yang terjadi. Serupa juga dengan penelitian yang dilakukan Utomo dan Syarifah (2020) yang menunjukkan hasil bahwa iklim organisasi memiliki hubungan yang negatif dengan *workplace incivility*. Hasil penelitian lainnya tentang iklim organisasi dan perilaku menyimpang oleh Meyer dan Allen (1990) menemukan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan yang negatif dengan perilaku negatif karyawan. Begitupun penelitian Bulutler dan Oz (2009) yang mengatakan bahwa iklim organisasi berhubungan dengan

perilaku kontraproduktif atau perilaku menyimpang seperti tindakan *incivility*. Penelitian Blau dan Andersson (2005) juga menyatakan bahwa kondisi iklim organisasi tertentu dapat memicu *workplace incivility*.

Variabel lain yang dapat menjadi salah satu terjadinya *workplace incivility* ialah keadilan organisasi. Johnson dan Indvik (2001) mengatakan salah satu faktor yang membuat seseorang melakukan *workplace incivility* adalah merasa tidak adanya keadilan di tempat kerja. Keadilan organisasi adalah sebuah konsep yang mengungkapkan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara sesuai dalam sebuah organisasi dan bagaimana persepsi tersebut memengaruhi hasil dari organisasi (Ghaziani, Safania, & Tayebi, 2012). Jackson (2019) mengatakan bahwa persepsi mengenai keadilan sangat berpengaruh pada perilaku seseorang dalam organisasi. Menurut Skitka dan Bravo (2005), keadilan organisasi sangat penting berada di dalam organisasi, apabila tidak ada, maka akan memunculkan berbagai akibat negatif dalam organisasi tersebut.

Skarlicki, Folger, dan Tesluk (1999) menemukan bahwa jika karyawan menganggap tidak adanya keadilan dalam organisasi akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan balas dendam (*retaliatory behavior*), seperti tindakan merusak peralatan atau proses kerja, mengganggu karyawan lain mengambil perlengkapan tanpa izin, atau perilaku menyimpang lainnya seperti *incivility*, yang berdampak negatif pada

organisasi. Berry, Ones, dan Sackett (2007) juga menemukan hal serupa, ketika pekerja merasa bahwa ketidakadilan terjadi di organisasi, akan mempengaruhi kemungkinan mereka berperilaku menyimpang kepada rekan kerja mereka. Penelitian lain yang dilakukan oleh Lugosi (2019) menemukan adanya hubungan yang negatif antara keadilan organisasi dengan perilaku menyimpang di tempat kerja, dalam hal ini berarti ada kemungkinan juga untuk melakukan *workplace incivility*, karena merupakan salah satu penyimpangan di tempat kerja.

Meskipun dampaknya cukup luas dan insiden semakin meningkat, penelitian tentang *workplace incivility* di Asia yang terpublikasi secara luas dan internasional belum mendapatkan perhatian akademis yang cukup, sehingga penelitian tentang hal itu masih sangat jarang. Beberapa riset tersebut adalah milik Tsuno, Kawakami, Shimazu, Shimada, Inoue, dan Leiter (2017), Loh, Thorsteinsson, dan Loi (2019), serta Zhan, Li, dan Luo (2019). Sementara itu, Handoyo dkk. (2018) menyebutkan bahwa pentingnya melakukan penelitian mengenai *incivility behavior* di Indonesia, disebabkan *workplace incivility* dapat berbeda di setiap negara sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku. Pengetahuan *incivility behavior* berdasarkan budaya sendiri (Indonesia) akan memberikan informasi yang dapat membantu organisasi melakukan langkah pencegahan serta intervensi untuk mengurangi *workplace incivility*.

Berdasarkan hal-hal tersebut, sejauh penelusuran yang telah dilakukan peneliti, masih belum ada yang meneliti keadilan organisasi sebagai prediktor *workplace incivility* secara spesifik di Indonesia, dan juga masih sedikit penelitian mengenai penyebab *workplace incivility*, terutama di Indonesia. Dampak dari *workplace incivility* masih sangat dirasakan, diharapkan dengan penelitian ini dapat memahami dan mendapatkan pengetahuan tentang penyebab *workplace incivility*, sebagai dasar untuk menemukan solusi fenomena tersebut. Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kontribusi iklim organisasi dan keadilan organisasi terhadap *workplace incivility*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif yang menggunakan skala/kuesioner sebagai alat ukur yang disebarkan secara daring menggunakan *Google form*. Subjek penelitian ini adalah pekerja yang telah bekerja minimal satu tahun, dengan jumlah 129 responden. Responden penelitian ini terdiri dari pekerja yang berusia 19-58 tahun, 55 laki-laki dan 74 perempuan. Variabel *workplace incivility* diukur menggunakan *Indonesian incivility behavior scale* milik Handoyo dkk. (2018) dengan lima indikator, yaitu turut campur urusan orang lain, pengabaian, komunikasi tidak bersahabat, tindakan semaunya sendiri, dan pelanggaran privasi. Setiap indikator

memiliki jumlah item yang berbeda, dengan total keseluruhan berjumlah 28 item. Salah satu contoh item yaitu, “Mengabaikan pendapat rekan kerja Anda dalam forum rapat” dengan rentang skor 1-5. Kategori respon terdiri dari tidak pernah (1), sekali dua kali (2), kadang-kadang (3), sering (4), sangat sering (5). Variabel *workplace incivility* dalam penelitian ini menghasilkan reliabilitas skala sebesar 0.864. Sementara itu, variabel iklim organisasi diukur menggunakan *organizational climate scale* oleh Stringer (2002) dengan enam dimensi yaitu, struktur, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen. Setiap dimensi memiliki jumlah item yang berbeda, dengan total keseluruhan berjumlah 18 item. Salah satu contoh item yaitu, “Ada rasa saling percaya antar karyawan” dengan rentang skor 1-5. Kategori respon terdiri dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), sangat setuju (5). Variabel iklim organisasi dalam penelitian ini menghasilkan reliabilitas skala sebesar 0.869.

Selanjutnya, keadilan organisasi diukur menggunakan *organizational justice scale* oleh Niehoff dan Moorman (1993) dengan tiga dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Setiap dimensi memiliki jumlah item yang berbeda, dengan total keseluruhan berjumlah 20 item. Salah satu contoh item yaitu, “Jadwal pekerjaan saya tidak sepadan” dengan rentang skor 1-5. Kategori respon terdiri dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju

(2), netral (3), setuju (4), sangat setuju (5). Variabel keadilan organisasi dalam penelitian ini menghasilkan reliabilitas skala sebesar 0.899.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan ialah teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian dari responden yang sesuai dengan kriteria, diolah menggunakan analisis regresi berganda, yaitu dengan menganalisis kontribusi antara *workplace incivility* sebagai variabel terikat, iklim organisasi dan keadilan organisasi sebagai variabel bebas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kontribusi dari iklim organisasi dan keadilan organisasi terhadap *workplace incivility*. Pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa iklim organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0.002 ($p < .01$) yang berarti memiliki kontribusi yang

sangat signifikan terhadap *workplace incivility*.

Sementara itu, untuk keadilan organisasi, mendapatkan nilai signifikansi sebesar 0.150 untuk keadilan distributif, 0.853 untuk keadilan prosedural, dan 0.861 untuk keadilan interaksional, yang berarti keadilan organisasi tidak memiliki kontribusi yang signifikan terhadap *workplace incivility*. Setiap variabel memiliki nilai t yang negatif, yang artinya seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki kontribusi yang negatif terhadap *workplace incivility*. Sedangkan sumbangan efektif yang diberikan masing-masing variabel berdasarkan nilai sum of square dan nilai β dapat dilihat pada Tabel 2, yaitu iklim organisasi sebesar 12.10%, keadilan distributif sebesar 1.18%, keadilan prosedural sebesar 0.55%, dan keadilan interaksional sebesar 1.32%.

Tabel 1. Hasil Uji Analisis Regresi Iklim Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap *Workplace Incivility*

Variabel	t	Sig
Iklim organisasi	-3.088	.002
Keadilan distributif	-1.447	.150
Keadilan prosedural	-.186	.853
Keadilan interaksional	-.440	.661

Tabel 2. Sumbangan Efektif Iklim Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap *Workplace Incivility*

Variabel	Sum of square	β	Sumbangan Efektif
Iklim organisasi	-2318.9	-.270	12.10%
Keadilan distributif	-229.5	-.266	1.18%
Keadilan prosedural	-474.7	-.061	0.55%
Keadilan interaksional	-808.1	-.085	1.32%

Adapun persamaan regresi linear dari analisis tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n$$

$$Y = 40,348 + (-0,270)X_1 + (-0,266)X_2 + (-0,061)X_3 + (-0,085)X_4$$

Berdasarkan persamaan regresi linear tersebut menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel iklim organisasi dan keadilan organisasi (distributif, prosedural, dan interaksional) maka *workplace incivility* responden senilai 40.348. Kemudian koefisien iklim organisasi (X_1) sebesar -0.270 yang berarti apabila variabel bebas lain nilainya tetap dan iklim organisasi meningkat 1 nilai maka *workplace incivility* yang dilakukan akan menurun sebesar 0.270 satuan. Koefisien keadilan distributif (X_2) sebesar -0.266 yang berarti apabila variabel bebas lain nilainya tetap dan keadilan distributif meningkat 1 nilai maka *workplace incivility* yang dilakukan akan menurun sebesar 0.266 satuan. Kemudian koefisien keadilan prosedural (X_3) sebesar -0.061 yang berarti apabila variabel bebas lain nilainya tetap dan keadilan prosedural meningkat 1 nilai maka *workplace incivility* yang dilakukan akan menurun sebesar 0.061 satuan. Berikutnya koefisien regresi keadilan interaksional (X_4) sebesar -0.085 yang berarti apabila variabel bebas lain nilainya tetap dan terdapat peningkatan 1 nilai keadilan interaksional maka *workplace incivility* yang dilakukan akan menurun sebesar 0.085 satuan.

Hasil penelitian mengenai kontribusi iklim organisasi terhadap *workplace incivility*

dapat dijelaskan menggunakan teori dari Johnson dan Indvik (2001) yang mengatakan bahwa ketika pekerja merasa manajemen dan atasan yang buruk, serta kondisi struktural yang seringkali berubah atau bahkan tidak jelas, di mana hal ini merupakan bagian dari iklim organisasi, merupakan faktor terjadinya *workplace incivility*. Hal ini dapat terjadi disebabkan jika kurang adanya kejelasan mengenai struktur organisasi, akan membuat seringnya terjadi miskomunikasi, ambiguitas peran kerja, serta kelelahan karena terus beradaptasi dengan ketidakjelasan (Loh & Saleh, 2022; Nelson, 2016; Polatci & Ozyer, 2016).

Andersson dan Pearson (1999) juga menyatakan hal senada bahwa jika tidak ada informasi yang jelas mengenai struktur organisasi dapat membuat pekerja melakukan perilaku informal atau bahkan menyimpang, disebabkan tidak ada kejelasan apa yang seharusnya dilakukan. Miskomunikasi, ambiguitas, kelelahan, merupakan hal-hal yang menjadi dasar dari berkembangnya indikator *workplace incivility* seperti pengabaian yang disebabkan kelelahan dan kekecewaan, tindakan semaunya sendiri disebabkan miskomunikasi dan ambiguitas peran, serta komunikasi tidak bersahabat (Handoyo dkk., 2018). Oleh sebab itu, iklim organisasi dapat berkontribusi dalam terjadinya *workplace incivility*.

Hasil analisis iklim organisasi terhadap *workplace incivility* sejalan dengan penelitian yang dilakukan Utomo dan Syarifah (2020)

yang mengatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh negatif yang sangat signifikan terhadap *workplace incivility*. Beberapa studi lain juga mendukung pendapat ini (Kaynak, 2021; Yan & Li, 2017). Iklim organisasi yang baik akan membuat karyawan cenderung menjauhi perilaku menyimpang di tempat kerja. Kemudian kontribusi keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) terhadap *workplace incivility* menunjukkan kontribusi yang tidak signifikan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Blau dan Andersson (2005) namun memiliki sedikit perbedaan pada keadilan distributif, penelitian yang dilakukan selama dua periode ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan interaksional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *workplace incivility* pada penelitian periode kedua. Sementara itu, pada keadilan distributif berpengaruh negatif secara signifikan terhadap *workplace incivility*, baik pada periode satu maupun kedua. Perbedaan ini kemungkinan dapat terjadi disebabkan terdapat perbedaan jumlah sampel, di mana pada penelitian Blau dan Andersson pengaruh yang diberikan oleh keadilan distributif tidak terlalu besar meski dengan sampel yang lebih besar dari penelitian ini, dan jika penelitian ini menggunakan sampel yang lebih besar ada kemungkinan hasil yang didapatkan akan lebih sesuai dengan penelitian Blau dan

Andersson (2005) tersebut.

Keadilan distributif tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada penelitian ini diduga disebabkan responden dalam penelitian ini cenderung tidak banyak mengetahui standar ukuran minimal hasil pekerjaan. Hal lainnya juga karena banyak standar dari keadilan distributif ini bersifat tidak kasat mata (Akram, Lei, Haider, & Hussain, 2020; Raza, Ul-Hadi, Khan, & Mujtaba, 2020). Hal ini membuat pekerja terus saja bekerja, meski fasilitas yang diterima berada di bawah standar, disebabkan ketidaktahuan mereka. Temuan Lucas, Rudolph, Zhdanova, Barkho, dan Weidner (2014) juga menyebutkan bahwa jika keadilan distributif gagal dicapai, maka kecemasan secara umum akan muncul di kelompok individu. Sebagai akibatnya, muncul perasaan senasib yang dapat menekan *incivility* di antara sesama karyawan. Oleh karena itulah keadilan distributif tidak terlalu signifikan dalam mempengaruhi *workplace incivility*.

Keadilan prosedural tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada penelitian ini diduga disebabkan responden dalam penelitian ini tidak seluruhnya memiliki perusahaan yang transparan dalam fasilitas yang diterima. Sehingga, proses yang terjadi di dalam perusahaan tidak terlalu diketahui oleh pekerja, dengan demikian keadilan prosedural tidak terlalu signifikan dalam mempengaruhi *workplace incivility*.

Tabel 3. Mean Empirik dan Kategori Iklim Organisasi, Keadilan Organisasi, dan Workplace Incivility

Variabel	\bar{X} Empirik	Kategori
<i>Workplace incivility</i>	26.41	Sangat rendah
Iklim organisasi	56.13	Baik
Keadilan organisasi	39.01	Cukup

Temuan Abdollahzadeh, Asghari, Ebrahimi, Rahmani, dan Vahidi (2017) menyebutkan bahwa prosedur pemberian hak atau hal-hal lain yang terkait dengan kinerja seringkali memicu rasa kecewa jika terungkap terlalu jelas dan diketahui tidak terpenuhi. Oleh karenanya, informasi mengenai transparansi berbagai hal terkait hak dalam bekerja yang tidak dibuka justru dapat meminimalisasi friksi yang muncul.

Sementara itu, keadilan interaksional tidak berpengaruh secara signifikan disebabkan dalam penelitian ini meneliti antar rekan kerja dan atasan, sedangkan di tempat kerja individu cenderung tidak dapat melakukan *incivility* kepada atasan, disebabkan perasaan takut akan diserang balik untuk menghadapi kekuasaan yang lebih tinggi (Cortina, Magley, Williams, & Langhout 2001). Di dalam beberapa kasus, keadilan interaksional terkait dengan persoalan apakah informasi terkait dengan kinerja dan peraturan perusahaan dapat diterima secara jelas atau tidak oleh karyawan (Le Roy, Bastounis, & Minibas-Pussard, 2012). Di dalam relasi atasan dan bawahan, komunikasi kerap menjadi masalah dan sumber konflik (Tillman, Hood, & Richard, 2017). Oleh sebab itu keadilan interaksional tidak terlalu signifikan dalam mempengaruhi

workplace incivility. Hasil analisis tambahan yang terdapat pada Tabel 3 mengenai kategorisasi variabel dalam penelitian ini menunjukkan *workplace incivility* berada di kategori sangat rendah dengan *mean* empirik 26.41 yang berarti pekerja yang melakukan *workplace incivility* dalam penelitian ini dalam intensitas yang sedikit. Iklim organisasi dalam kategori baik dengan *mean* empirik 56.13 yang berarti pekerja dalam penelitian ini merasa iklim organisasi di tempat mereka bekerja sudah baik. Kemudian keadilan organisasi dalam kategori cukup dengan *mean* empirik 39.01 yang berarti pekerja dalam penelitian ini merasa tempat mereka bekerja sudah cukup adil. Hasil ini juga memperkuat bahwa iklim organisasi yang baik, keadilan organisasi yang cukup, membuat *workplace incivility* menjadi sangat rendah.

Meskipun intensitas *workplace incivility* sangat rendah, hasil kategori menunjukkan bahwa hanya 9.3% yang benar-benar menyatakan tidak pernah melakukan *workplace incivility*, dengan demikian 90.7% dari penelitian ini pernah melakukan *workplace incivility*. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Handoyo dkk. (2018) yang menyatakan bahwa 88% penelitian pernah merasakan *workplace incivility* di tempat kerja. Jika hal ini

dibiarkan terus-menerus, dapat mengakibatkan lebih banyak korban dari dampak yang tidak diinginkan. Juga survei serupa yang dilakukan Microsoft mengenai *digital incivility*, yang mengatakan Indonesia memiliki *civility* terburuk se-Asia Tenggara (Mazrieva, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia masih memiliki *incivility* yang cukup memprihatinkan baik secara umum maupun di tempat kerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa hanya variabel iklim organisasi yang memiliki kontribusi yang sangat signifikan, sedangkan keadilan organisasi tidak memiliki kontribusi yang signifikan. Hal ini diduga disebabkan oleh responden yang kurang mengetahui informasi mengenai standar minimum yang didapatkan, kurang mendapatkan transparansi dari perusahaan, serta target responden yang tidak dipisah antara atasan dengan rekan kerja.

Peneliti selanjutnya diharapkan mencari responden yang lebih spesifik agar mendapatkan hasil yang lebih signifikan. Kemudian diharapkan karyawan menjaga iklim dan keadilan organisasi di lingkungan kerja, karena keduanya tidak hanya dibangun oleh atasan dan organisasi, tetapi juga antar karyawan agar *workplace incivility* tidak terjadi dan tetap dalam kondisi sangat rendah. Bagi organisasi diharapkan membuat struktur, standar-standar yang jelas, serta hal lain yang dapat mempertahankan iklim organisasi yang sudah baik, juga membuat aturan yang dapat diterima bersama agar karyawan dan organisasi merasakan keadilan di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdollahzadeh, F., Asghari, E., Ebrahimi, H., Rahmani, A., & Vahidi, E. (2017) How to prevent workplace incivility? Nurses' perspective. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 22, 157-163. doi: 10.4103/1735-9066.205966
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. doi: 10.1016/j.jik.2019.10.001.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. doi: 10.2307/259136
- Anugrah, D. M. A., & Handoyo, S. (2018). Hubungan workplace incivility behavior dengan psychological well-being dan psychological distress pada karyawan sales di Indonesia. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 7, 15-26.
- Bartlett, J. E., Bartlett, M. E., & Reio, T. G. (2008). Workplace incivility, worker and organizational antecedents and outcomes. *Academy of Human Resource Development International Research Conference*, 20, 237-264
- 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. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.410
- Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (78), 595-614. <https://doi.org/10.1348/096317905X26822>
- Bulutler, F., & Oz, E. U. (2009). The effect of ethical climate on *bullying* behavior in workplace. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 424-455.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001) Incivility in the workplace, incidence and impact. *Journall of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice incivility as a modern form of discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33, 55-75. doi: 10.5465/AMR.2008.27745097
- Estes, B. & Wang, J. (2008). Workplace incivility, impacts on individual and organizational performance. *Human resource Development Review*, 7(2), 218-240. <https://doi.org/10.1177/1534484308315565>
- Handoyo, S., Samian, S., Syarifah, D., & Suhariadi, F. (2018). The measurement of workplace incivility in Indonesia, evidence and construct validity. *Psychology Research and Behavior Management*, 217-226.
- Hardjana, A. (2006). Iklim organisasi: Lingkungan kerja manusiawi. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(1), 1-36.
- Hendryadi, H., & Zannati, R. (2018). Hubungan workplace incivility dan turnover intention, efek moderasi gender. *INOVASI, Jurnal Ekonomi, Keuangan, dan Manajemen*, 14(2), 123-133.
- Holm, K., Torkelson, E., & Backstrom, M. (2015). Models of workplace incivility: The relationships to instigated incivility and negative outcomes. *BioMed Research International*, 11, 1-10.
- Jackson, N. (2019). *Organizational justice in mergers and acquisitions*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Jex, S. M., Burnfield, Geimer, J. L., Clark, O., Guidroz, A. M., & Yugo, J. E. (2010). Challenges and recommendations in the measurement of workplace incivility. In J. Greenberg (Ed.), *Insidious workplace behavior* (pp. 239-271). New York: Taylor & Francis.
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Rudeness at work, impulse over restraint. *Public Personnel Management*, 30(4), 457-465. <https://doi.org/10.1177/009102600103000403>
- Kaynak, I. (2021). The role of organizational climate in the effect of workplace incivility on revenge attention. *Business, Economics and Management Research Journal*, 4(2), 103-117.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Cummings, G. G. & Grau, A. L. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment, the value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Journal Noursing Economics*, 32(1), 5-44.

- Le Roy, J., Bastounis, M., & Minibas-Pussard, J. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior and Personality, 40*(8), 1341-1356. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2012.40.8.1341>
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal Applied of Psychology, 93*(1), 95-107. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.95
- Lim, S. & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility, does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(1), 95-111. <https://doi.org/10.1037/a0021726>
- Litwin, G. H. Tagiuri, R., & Barnes, L. B. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School.
- Liu, W., Chi, S. C., Friedman, R., & Tsai, M. H. (2009). Explaining incivility in the workplace: The effects of personality and culture. *Negotiation and Conflict Management Research, 2*(2), 164-184. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2009.00035.x>
- Loh, J. M. I., Thorsteinsson, E. B., & Loi, N. M. (2019). Workplace incivility and work outcomes: Cross cultural comparison between Australian and Singaporean employees. *Asia Pasific Journal of Human Resources, 59*(2), 305-329. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12233>
- Loh, J. M. I., & Saleh, A. (2022). Lashing out: Emotional exhaustion triggers retaliatory incivility in the workplace. *Heliyon, 8*(1), e08694. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08694>
- Lucas, T., Rudolph, C., Zhdanova, L., Barkho, E., & Weidner, N. (2014). Distributive justice for others, collective angst, and support for exclusion of immigrants. *Political Psychology, 35*(6), 775-793. doi: 10.1111/pops.12204
- Lugosi, P. (2019). Deviance, deviant behaviour and hospitality management: Sources, forms and drivers. *Tourism Management, 74*, 81-98. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.014>
- Mazrieva, E. (2021). *Indeks keberadaban digital: Indonesia terburuk se-Asia Tenggara*. Diambil dari <https://www.voaindonesia.com/a/indeks-keberadaban-digital-indonesia-terburuk-se-asia-tenggara/5794123.html>
- Meier, L. L., & Semmer, N. K. (2013). Lack of reciprocity, narcissism, anger, and instigated workplace incivility, A moderated mediation model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(4), 461-475. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.654605>
- Meyer, J. P., & Allen, M. J. (1990). The measurement and antecedents of

- affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychological Society*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Miner, K. N., & Cortina, L. M. (2016). Observed workplace incivility toward women, perceptions of interpersonal injustice, and observer occupational well-being: Differential effects for gender of the observer. *Frontiers in Psychology*, 7, 482. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00482>
- Miner, K. N., Settles, I. H., Brady, C., & Pratt-Hyatt, J. (2012). Experiencing incivility in organizations, the buffering effects of emotional and organizational support. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 340-372. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00891.x>
- Nelson, K. C. (2016). *Incivility as communication barrier: The effects of incivility experiences, appraisals, and context on employees' constructive voice behavior*. Master's thesis, 956. <https://opencommons.uconn.edu/gstheses/956>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Nurfadilah, P. S. (2021). *Pegawai KPI mengaku dilecehkan rekan kerja bertahun-tahun, miris!*. Diambil dari <https://www.popmama.com/life/health/putri-syifa-nurfadilah/pegawai-kpi-mengaku-dilecehkan-rekan-kerja-bertahun-tahun-miris/3>.
- Paulin, D., & Griffin, B. (2016). The relationships between incivility, team climate for incivility and job-related employee well-being: A multilevel analysis. *Work & Stress*, 30(2), 132-151. doi: <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1173124>
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137. doi: 10.1016/S0090-2616(00)00019-X
- 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 Perspectives*, 19(1), 7-18. doi: 10.5465/AME.2005.15841946
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2009). *The cost of bad behavior, how incivility is damaging your business and what to do about it*. New York: Penguin Books.
- Polatci, S., & Ozyer, K. (2016). When employees engage in workplace incivility? The effects of role ambiguity and role conflict. *International Journal of Business Administration and Management Research*, 2(1), 17-21.
- Porath C., & Pearson C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 115-121.

- Raza, M. A., Ul-Hadi, N., Khan, M., & Mujtaba, B. G. (2020). Empirical evidence of organizational justice and incivility in the tourism industry: Assessing the moderating role of Islamic work ethics and trust in leader, *Journal of Transnational Management*, 25(4), 274-299. doi: 10.1080/15475778.2020.1854025
- Reich, T. G., & Hershcovis, M. S. (2015). Observing workplace incivility and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 100, 203-215. doi: 10.1037/a0036464
- Roscigno, V., Hodson, R., & Lopez, S. (2009). Workplace incivilities, The role of interest conflicts, social closure and organizational chaos. *Work, Employment, and Society*, 23(4), 747-773. <https://doi.org/10.1177/0950017009344875>
- Ghaziani, F. G., Safania, A., & Tayebi, S. M. (2012). Impact of organizational justice perception on job satisfaction and organizational commitment: The Iranian sports federation perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7), 179-188.
- 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*, 37(Suppl 1), S57-S88. doi: 10.1002/job.1976
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100-108
- Skitka, L. J., & Bravo, J. (2005). An accessible identity approach to understanding fairness in organizational settings. In K. van den Bos, D. Steiner, D. Skarlicki & S. Gillil (Eds.). *What motivates fairness in organizations?* (pp. 105-128). Greenwich: Information Age Publishing.
- Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tiaramadhinna, D., & Handoyo, S. (2018). Hubungan antara perilaku ketidaksantunan di tempat kerja (workplace incivility behavior) dengan perilaku penarikan diri organisasi (organizational withdrawal behavior). *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 7, 1-14.
- Tillman, C. J., Hood, A. C., & Richard, O. C. (2017). Supervisor-subordinate relationship conflict asymmetry and subordinate turnover intentions: The mediating roles of stress and counterproductive work behaviors. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 17(3), 169-196. doi: 10.21818/jbam.17.3.1
- Torkelson, E., Holm, K., Backstrom, M. and Schad, E. (2016). Factors contributing to the perpetration of workplace incivility, the importance of organizational aspects and experiencing incivility from others. *Work and Stress*, 30(2), 115-131. doi: 10.1080/02678373.2016.1175524
- 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. *J Occup Health*, *59*(3), 237-246. doi: 10.1539/joh.16-0196-OA
- Utomo, A. K., & Syarifah, D. (2020). The effect of job burnout and organizational climate on workplace incivility in nurses. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, *17*(3), 1626-1635.
- Yan, Y., & Li, J. (2017). Beyond incivility in workplace: Using civility interventions to proactively deescalate workplace incivility. *Advances in Psychological Science*, *25*(2), 319-330. doi: 10.3724/SP.J.1042.2017.00319
- Zhan, X., Li, Z., & Luo, W. (2019). An identification- based model of workplace incivility and employee creativity: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *57*(4), 528–552. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12204>