



PENGARUH *WORKPLACE INCIVILITY* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* DENGAN *SUPERVISOR SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERATOR PADA KARYAWAN MILENIAL

THE EFFECT OF WORKPLACE INCIVILITY ON WORK ENGAGEMENT WITH SUPERVISOR SUPPORT AS MODERATOR VARIABLES ON MILLENNIAL EMPLOYEES

Vira Dwina Rachmaniar Putri¹, Dewi Syarifah²

Universitas Airlangga

Email: vira.dwina.rachmaniar-2018@psikologi.unair.ac.id¹, dewi.syarifah@psikologi.unair.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *workplace incivility* terhadap *work engagement* dengan *supervisor support* yang menjadi variabel moderator pada karyawan milenial. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif survei dengan pengambilan sampel pada karyawan milenial berusia 23-42 tahun berjenis kelamin laki-laki maupun perempuan. Terdapat sampel sejumlah 101 orang. Analisis data menggunakan metode *moderated regression analysis* (MRA) dengan bantuan aplikasi SPSS 25.0 for Windows. Hasil analisis data dari penelitian ini menunjukkan *workplace incivility* dengan *work engagement* sebesar 0,000 di bawah 0,05, yang berarti bahwa *incivility* memiliki pengaruh terhadap *work engagement* dan *supervisor support* sebagai variabel moderator 0,532 yang berarti tidak dapat memoderasi pengaruh *workplace incivility* terhadap *work engagement*.

Kata Kunci: *supervisor support, work engagement, workplace incivility*

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of workplace incivility on work engagement with supervisor support which is the moderator variable for millennial employees. The research method used is a survey quantitative research method with a sampling of millennial employees aged 23-42 years, male and female. There is a sample of 101 people. Data analysis used the moderated regression analysis (MRA) method with the help of the SPSS 25.0 for Windows application. The results of data analysis from this study indicate workplace incivility with work engagement of 0.000 below 0.05, which means that incivility has an influence on work engagement and supervisor support as a moderator variable of 0.532 which means it cannot moderate the effect of workplace incivility on work engagement.

Keywords: *supervisor support, work engagement, workplace incivility*

PENDAHULUAN

Di Indonesia saat ini berdasar Data Badan Pusat Statistik tahun 2016 menunjukkan bahwa dari 160 juta karyawan, sekitar 62,5 juta yang berasal dari generasi milenial yang mana akan terus bertambah (Triwijanarko, 2016). Generasi Milenial dicirikan oleh kemakmuran ekonomi, kemajuan teknologi komunikasi instan melalui Internet, jejaring sosial, dan globalisasi. Mirip dengan Generasi X, Milenial lebih menghargai kebebasan dan keseimbangan kehidupan kerja daripada Baby

Boomers (Cennamo & Gardner, 2008). Generasi milenial lebih suka dengan organisasi yang berfokus pada karyawan, dengan hal itu maka organisasi berusaha untuk menyelaraskan kembali prioritas mereka dengan meningkatkan pengembangan karyawan, berfokus pada keseimbangan kehidupan kerja, karena hal itu adalah salah satu motivator terpenting bagi generasi milenial (Mahmoud dkk., 2020). Pada 2016 Dale Carnegie Indonesia melakukan studi mengenai *work engagement* pada 1.200 karyawan milenial di Indonesia dan hasilnya



hanya 25% karyawan yang benar-benar *engaged* pada organisasinya, dan 75% lainnya tidak sepenuhnya (Triwijanarko, 2016). Persentase kinerja pegawai di Indonesia juga masih tergolong rendah atau masuk ke dalam kategori negara berpenghasilan menengah berdasarkan Work Economic Forum (WEF) dengan skor 62,19 dimana tingkat Kinerja Pegawai di Indonesia tahun 2019 berada di tingkat 67 dari 130 negara di dunia. Dari sisi komposisi penduduk, generasi milenial mencapai sekitar 88 juta jiwa atau sekitar 33,75% dari total penduduk Indonesia (Kemen PPA, 2018).

Kemudian sebuah studi yang meneliti mengenai tingkat *work engagement* dari karyawan pada setiap generasi menghasilkan bahwa generasi milenial memiliki tingkat *work engagement* yang lebih rendah dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya (Hisel, 2020). Antecedent dari *work engagement* ini adalah sumber daya pekerjaan (*job resource*) dan sumber daya pribadi (A. B. Bakker & Demerouti, 2018). Sumber daya yang berasal dari pekerjaan yaitu meliputi aspek fisik, sosial, atau organisasi dari pekerjaan tersebut. Sedangkan sumber daya yang berasal dari pribadi seseorang adalah mengenai evaluasi diri yang berkaitan dengan ketahanan dan kemampuan seseorang untuk mengendalikan perasaan mereka. Berdasarkan penelitian sebelumnya mengenai *work engagement* menghasilkan secara konsisten bahwa sumber daya pekerjaan seperti iklim organisasi, dukungan sosial dari rekan kerja dan supervisor, umpan balik kinerja, variasi keterampilan, otonomi, dan kesempatan belajar secara positif terkait dengan *work engagement* (Schaufeli dkk., 2006)

Oleh karena itu ketika kondisi tempat kerja yang sedang tidak kondusif antar rekan kerja maka hal itu berpengaruh terhadap *work*

engagement, salah satunya adalah *work incivility*. *Work Incivility* merupakan perilaku menyimpang berintensitas rendah dengan niat ambigu untuk menyakiti target, melanggar norma tempat kerja untuk saling menghormati orang lain (Pearson dkk., 2000). Di Indonesia juga telah dilakukan penelitian mengenai *workplace incivility* yang berfokus pada generasi Y, dan menghasilkan 88% dari partisipan menjadi korban dari *workplace incivility* (Handoyo dkk., 2018). Namun demikian, karena niat dari ketidaksopanan di tempat kerja umumnya tidak jelas, manajer jarang menganggapnya sebagai suatu masalah dan mungkin tidak terlalu memperhatikannya, akibatnya adalah mereka tidak menerapkan intervensi terhadap ketidaksopanan dan kurangnya kesadaran akan efek negatif yang ditimbulkan. Dalam konteks kerja, dukungan yang berasal dari supervisor dianggap sebagai *job resources* yang penting karena dapat membantu pencapaian tujuan karyawan dan pada saat yang sama dapat menyangga tekanan-tekanan tuntutan pekerjaan, yang mengarah pada *work engagement* yang lebih besar (Arnold B. Bakker et al., 2007). Oleh karena itu *supervisor support* diduga menjadi moderator antara *workplace incivility* dengan *work engagement*.

Ketidaksopanan yang disebabkan oleh rekan kerja akan menyebabkan ketidaknyamanan dan ketidakbahagiaan, serta menurunkan energi mental, emosional, dan sosial. Dengan begitu, kualitas hubungan antara rekan kerja dan atasan yang tidak menyenangkan akan memanifestasikan hasil yang tidak diinginkan seperti kelelahan emosional dan masalah pekerjaan lainnya (Al-Zyoud & Mert, 2019).

TINJAUAN PUSTAKA

Generasi milenial adalah orang-orang yang lahir pada tahun 1980-2000, mereka



adalah generasi pertama yang tumbuh dikelilingi dengan media digital (Pradipto & Nabila, 2021). Generasi Milenial dicirikan oleh kemakmuran ekonomi, kemajuan teknologi komunikasi instan melalui Internet, jejaring sosial, dan globalisasi. Hershatter dan Epstein (2010) mengungkapkan bahwa karyawan milenial akan menumbuhkan loyalitas mereka kepada perusahaan khususnya manajer, ketika mereka menerima banyak perhatian. Perbedaan paling utama antara milenial dengan generasi lainnya adalah mereka selalu memiliki akses ke teknologi dan melihatnya menjadi bagian integral bagi kehidupan mereka. Mereka juga menghargai kerja tim, produktivitas pribadi, manajemen diri, pekerjaan yang memuaskan secara pribadi, dan kesadaran sosial (Twenge dkk., 2012).

Maka ketika seseorang menjadi target dari perilaku tidak sopan di tempat kerja maka hal itu akan merusak interaksi dari orang tersebut dengan rekan kerjanya (Goffman, 1982). Ketidaksopanan di tempat kerja juga didefinisikan sebagai perilaku yang melanggar norma-norma organisasi dan dengan demikian akan mengancam kesejahteraan anggota maupun organisasinya (Robinson & Bennett, 1995). Ketidaksopanan cenderung lebih sering terjadi kepada orang-orang yang memiliki status lebih rendah dibandingkan dengan pelaku (Pearson dkk., 2000). Spence Laschinger dkk., (2009) and Han dkk., (2016) juga telah menunjukkan bahwa ketidaksopanan di tempat kerja dapat menyebabkan *job burnout* dan menurunnya *work engagement*. *Work engagement* (keterikatan kerja) adalah keadaan pemenuhan motivasi yang positif dan afektif yang dicirikan dengan semangat, dedikasi, dan *absorption* (Schaufeli dkk., 2006). Menurut *Job Demands-Resources model* (JD-

R Model), ketidaksopanan di tempat kerja dianggap sebagai tuntutan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dengan demikian dapat menghambat *work engagement* dan kinerja seorang karyawan. Sy dkk., (2005) menemukan bahwa ketika para pemimpin sedang berada dalam suasana hati yang positif maka anggota tim lainnya akan mengalami suasana hati yang lebih positif. Disisi lain didapatkan hasil dari beberapa penelitian bahwa ketika karyawan memiliki *supervisor support* yang tinggi, mereka akan cenderung memiliki *work engagement* yang tinggi juga. *Supervisor support* sering didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan membentuk kesan bahwa atasan mereka peduli dengan kesejahteraan mereka, menghargai kontribusi mereka, dan mendukung mereka (Eisenberger dkk., 2002).

METODE

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian kuantitatif. Teknik pengumpulan data dari penelitian ini menggunakan teknik survey. Teknik dilakukan karena dapat dilakukan tanpa memanipulasi situasi atau kondisi dan dapat mengajukan pertanyaan kepada banyak orang dalam waktu yang singkat (Djamba & Neuman, 2002). Dalam penelitian ini *non probability sampling* yang digunakan adalah *sampling purposive* karena teknik penentuan sampel menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2017). Ciri-ciri sampel yang dipilih oleh peneliti adalah seorang karyawan berusia 23-42 tahun dan telah bekerja selama minimal 1 (satu) tahun. Pengumpulan data yang digunakandalam penelitian ini adalah kuesioner. Metode ini adalah serangkaian atau daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis yang kemudian diberikan kepada responden untuk diisi (Hadi, 2000). Penelitian ini menggunakan kuesioner



online yang ada pada *google form* untuk kemudian disebarluaskan.

Variabel *workplace incivility* ini menggunakan alat ukur *Indonesian Incivility Behavior Scale* oleh (Handoyo dkk., 2018) dengan reliabilitas sebesar 0.94. Variabel *work engagement* ini menggunakan *The Utrecht Work Engagement Scale 9* (UWES-9) yang dibuat oleh Schaufeli et al., (2006). Skala *perceived supervisor support* ini menggunakan skala milik (Kottke Janet & Sharafinski, 1988). Analisis data ini dilakukan setelah data dari seluruh responden terkumpul, kemudian data dikelompokkan berdasar variabel dan responden, mentabulasi data berdasar variabel dari seluruh responden, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2017). Untuk menguji analisis data peneliti menggunakan bantuan aplikasi *IBM SPSS Statistics 25 for Windows*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tujuan penelitian yang dilakukan adalah untuk melihat bagaimana pengaruh antara *Workplace Incivility* terhadap *Work Engagement* dengan *Supervisor support* sebagai variabel moderator pada karyawan milenial. Nilai signifikansi yang diperoleh dari uji normalitas ketiga variabel yaitu 0,200; 0,069 dan 0,200 yang berarti normal karena angka yang dihasilkan $>0,05$.

Kemudian untuk uji homoskedastisitas dihasilkan signifikansi 0,776 dan 0,435 yang artinya tidak ada gejala heteroskedastisitas dalam model regresi karena memiliki nilai lebih besar dari 0,05. Masing-masing variabel memiliki nilai tolerance lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10,00. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak adanya gejala multikolinearitas dalam model regresi.

Kemudian untuk uji regresi sederhana nilai R pada model I yang dihasilkan yaitu 0,460 yang mengindikasikan bahwa hubungan antara *workplace incivility* dengan *work engagement* dapat dikatakan mempunyai hubungan yang “sedang”. Nilai R square pada model I sebesar 0,212. Hal ini menunjukkan bahwa *workplace incivility* memberikan sumbangan sebesar 21,2% terhadap *work engagement*. Nilai hitung F adalah sebesar 26,556 dengan tingkat signifikansinya 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *workplace incivility* berpengaruh terhadap *work engagement*. Nilai t hitung sebesar -4,483 dengan signifikansi t sebesar 0,000 di bawah 0,05 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *workplace incivility* terhadap *work engagement* pada karyawan milenial. Karena nilai koefisien regresi bernilai minus (-), maka dikatakan bahwa *Workplace Incivility* berpengaruh negatif terhadap *Work Engagement*.

Setelah adanya variabel moderasi (*Supervisor Support*) nilai R Square meningkat menjadi 0,215. diketahui nilai t hitung variabel *workplace incivility* sebesar 0,424 dengan signifikansi 0,672 yang artinya tidak signifikan karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Variabel moderator *supervisor support* memiliki nilai t hitung sebesar 0,662 dengan signifikansi 0,510 yang artinya juga tidak signifikan karena memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

Dari variabel moderator antara *workplace incivility*supervisor support* menunjukkan nilai t hitung sebesar -0,641 dengan signifikansi 0,532 yang berarti menunjukkan bahwa variabel moderator atau *supervisor support* tidak dapat memoderasi antara variabel *workplace incivility* terhadap *work engagement*.



Sesuai dengan penelitian (Tricahyadinata dkk, 2020) yang menyebutkan bahwa adanya *incivility* di tempat kerja mampu mempengaruhi *work engagement* seorang karyawan, semakin tinggi intensitas seorang karyawan mengalami *incivility* di tempat kerja maka semakin rendah *work engagement* seorang karyawan tersebut. Menurut *Job Demands-Resources model* (JD-R Model), *incivility* di tempat kerja dianggap sebagai tuntutan dalam suatu organisasi dan dengan demikian dapat menghambat *work engagement* dan kinerja seorang karyawan. Keterikatan kerja memiliki implikasi yang luas terhadap kinerja karyawan. Energi dan fokus yang melekat dalam keterikatan kerja memungkinkan karyawan untuk membawa potensi penuh mereka ke pekerjaan. Mengikuti teori *Conservation of Resources* (COR), *incivility* dapat menguras sumber daya emosional dan kognitif. Hilangnya *resources* dari tempat kerja ini dialami sebagai stres bagi karyawan dan menyebabkan karyawan mencoba untuk mengganti *resources* ini dengan menggunakan strategi koping, upaya penarikan diri dan penolakan terhadap lingkungan sosial di tempat kerja.

Pada penelitian ini juga didapatkan hasil yang didominasi oleh orang-orang yang bekerja dibidang pendidikan sebagai guru, di mana hubungan dengan supervisor di tempat kerja tidak sedekat seperti orang-orang yang bekerja di sebuah perusahaan. Dukungan sosial pada orang-orang yang bekerja di bidang pendidikan lebih kepada rekan kerja mereka, di mana rekan kerja mereka akan lebih memberikan dukungan dari aspek informasional, praktis, dan emosional (Greenglass, Burke, & Konarski, 1997). Hal ini mendukung laporan dari Himle dkk (1991) yang mana orang-orang yang bekerja sebagai

guru akan lebih membutuhkan dukungan dari rekan kerja sehingga dapat menyangga komponen burnout terkait dengan stres konflik peran dan beban kerja yang muncul dari lingkungan kerja. (Clark & Davis Kenaley, 2011) (Sintiong & Morshidi, 2015)

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan jika workplace *incivility* mempunyai pengaruh negatif terhadap *work engagement* pada karyawan milenial. Dapat disimpulkan bahwa *workplace incivility* mengancam citra diri, nilai, dan harga diri seseorang. Akibatnya, situasi ini mengurangi keinginan karyawan untuk berinvestasi dalam berbagai aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan seperti *work engagement*. Kemudian *supervisor support* tidak dapat menjadi moderator antara workplace *incivility* terhadap *work engagement*. *Supervisor support* lebih dapat membantu karyawan untuk berkonsentrasi pada perilaku konstruktif dengan menawarkan bantuan instrumental dan mengkomunikasikan hal positif. Dukungan rekan kerja yang dirasakan seorang karyawan akan lebih membantu dalam menanggapi dampak negatif seperti *incivility* dan perilaku penarikan diri. Hal ini juga dipengaruhi oleh sifat psikologi dan perilaku tiap-tiap individu yang mana tidak semua orang menghargai dukungan dari supervisor mereka.

Dari hasil penelitian ini saran untuk penelitian berikutnya adalah:

1. Bagi peneliti selanjutnya agar lebih memperhatikan variabel-variabel lain yang lebih baik dan lebih berpengaruh terhadap *work engagement*.
2. Mencari variabel lain yang dapat menjadi moderator variabel *incivility* dengan *work engagement*.



3. Penelitian ini terbatas dalam melakukan persebaran data sehingga didominasi oleh partisipan yang berada di Jawa Timur, bagi peneliti selanjutnya untuk mendapatkan partisipan yang luas cakupannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Zyoud, M. F., & Mert, I. S. (2019). Does employees' psychological capital buffer the negative effects of incivility? *EuroMed Journal of Business*, *14*(3), 239–250. <https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2018-0021>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple Levels in Job Demands-Resources Theory: Implications for Employee Well-being and Performance. *Handbook of Well-Being*, 2018, 1–13.
- Bakker, Arnold B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, *99*(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Clark, C. M., & Davis Kenaley, B. L. (2011). Faculty empowerment of students to foster civility in nursing education: A merging of two conceptual models. *Nursing Outlook*, *59*(3), 158–165. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2010.12.005>
- Djamba, Y. K., & Neuman, W. L. (2002). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. In *Teaching Sociology* (Vol. 30, Issue 3). <https://doi.org/10.2307/3211488>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- 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*, *52*, 97–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002>
- Handoyo, S., Samian, Syarifah, D., & Suhariadi, F. (2018). The measurement of workplace incivility in indonesia: Evidence and construct validity. *Psychology Research and Behavior Management*, *11*, 217–226. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S163509>
- Hisel, M. E. (2020). Measuring work engagement in a multigenerational nursing workforce. *Journal of Nursing Management*, *28*(2), 294–305. <https://doi.org/10.1111/jonm.12921>
- Kottke Janet, L., & Sharafinski, C. E. (1988). *Kottke1988Pos and Pss.Pdf* (pp. 1075–1079).
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, *35*(4), 393–414. <https://doi.org/10.1177/0268580920912970>
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking



- workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123–137.
[https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(00\)00019-x](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)00019-x)
- Pradipto, Y. D., & Nabila. (2021). The effect of work satisfaction on turnover intention in millennials generation in Indonesia Unicorn Company with work engagement as moderating variable. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 729(1).
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/729/1/012091>
- 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>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sintiong, M., & Morshidi, A. H. (2015). *Workplace incivility and turnover intention among bank employees in Sabah*. November, 13.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3378.4408>
- Spence Laschinger, H. K., 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>
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295–305.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295>
- Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966-2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045–1062.
<https://doi.org/10.1037/a0027408>

