



**BRPKM**

Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental

<http://e-journal.unair.ac.id/index.php/BRPKM>

e-ISSN: 2776-1851



---

ARTIKEL PENELITIAN

## **Pengaruh *Workplace Incivility* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial dengan Kelelahan Emosional sebagai Variabel Mediator**

KANIA AGITA RACHMANADYA & SEGER HANDOYO\*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perilaku ketidaksantunan di tempat kerja terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Y dengan kelelahan emosional sebagai variabel mediator. Penelitian ini dilakukan kepada 120 karyawan generasi Y berusia 21- 41 tahun yang bekerja *fulltime*. Alat ukur yang digunakan, yaitu *Facet Satisfaction Scale*, *Indonesia Incivility Behavior Scale*, dan *Maslach Burnout Inventory*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan uji *sobel test* dan uji mediasi Baron dan Kenny. Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa perilaku ketidaksantunan di tempat kerja berkorelasi langsung dengan kepuasan kerja  $p=.000$  dengan nilai koefisien ( $\beta= -.520$ ). Selanjutnya, pengaruh mediasi dari kelelahan emosional terhadap perilaku ketidaksantunan di tempat kerja dan kepuasan kerja dari uji *sobel test*  $p=.000$  memiliki nilai koefisien beta pengaruh tidak langsung ( $\beta=-.274$ ). Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh perilaku ketidaksantunan di tempat kerja terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh kelelahan emosional dan mediasi bersifat parsial.

**Kata kunci:** *karyawan generasi Y, kelelahan emosional, kepuasan kerja, perilaku ketidaksantunan di tempat kerja*

### **ABSTRACT**

This study aims to examine the effect of workplace incivility behavior on job satisfaction with emotional exhaustion as a mediator among millennial employees. The numbers of samples in this research was 120 ranging from the age 21-41 years old millennial full time employees. The data were obtained using *Facet Satisfaction Scale*, *Indonesia Incivility Behavior Scale*, and *Maslach Burnout Inventory*. This research used the Calculation for *Sobel Test* and *Mediation Test* by Baron and Kenny. The result of this study is workplace incivility behavior has a direct negative and significant effect on job satisfaction  $p=.000$  and beta coefficients ( $\beta= -.520$ ). The influences of mediation from emotional exhaustion on workplace incivility behavior towards job satisfaction as the significance from *sobel test* is [ $p=.000$ ] and indirect beta coefficients ( $\beta= -.274$ ). This research indicates a significant influence on workplace incivility behavior and job satisfaction mediated by emotional exhaustion, and the mediation is partial.

**Keywords:** *emotional exhaustion, job satisfaction, workplace incivility behavior, Y generation employees*

Buletin Penelitian Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM), 2022, Vol. 2(1), 280-291

\*Alamat korespondensi: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Kampus B Universitas Airlangga Jalan Airlangga 4-6 Surabaya 60286. Surel: [seger.handoyo@psikologi.unair.ac.id](mailto:seger.handoyo@psikologi.unair.ac.id)



Naskah ini merupakan naskah dengan akses terbuka dibawah ketentuan the Creative Common Attribution License (CC-BY-4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>),

sehingga penggunaan, distribusi, reproduksi dalam media apapun atas artikel ini tidak dibatasi, selama sumber aslinya disitir dengan baik.

## PENDAHULUAN

Gott (n.d.) memperkirakan bahwa ju2022, Vol. 2(1), 280-291

mlah generasi Y di dunia akan meningkat dan mencapai lebih dari setengah populasi global, dan sebanyak 75% diantaranya termasuk dalam angkatan kerja pada tahun 2025. Generasi Y atau milenial merupakan individu yang lahir pada rentang tahun 1980 – 2000 (Meier & Crocker, 2010). Besarnya populasi milenial memunculkan fenomena dimana generasi Y dianggap sebagai generasi dengan tingkat perputaran (*turnover*) yang tinggi. Di Indonesia, survei mengenai *Employee Engagement Millennial* memperlihatkan hanya sebesar 25% saja karyawan milenial yang terikat penuh dengan perusahaan, 66% sisanya terikat sebagian dengan perusahaan. Sebesar 60% dari karyawan milenial akan memilih untuk meninggalkan tempat kerja apabila merasa tidak terikat (“Hanya 25 Persen Millennials Yang Setia Kepada Perusahaan,” 2017). Tingginya tingkat *turnover* milenial menimbulkan keluhan dalam Deloitte (2019) yang menyatakan bahwa banyak perusahaan mengeluhkan tingginya angka *turnover* karyawan generasi Y dan menjadi tantangan bagi para HRD untuk dapat membuat karyawan generasi Y bertahan.

Randhawa (2007) menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor utama yang mendorong intensi karyawan untuk berpindah kerja. Campione (2015 dalam Tschantz, 2016) menyatakan bahwa generasi Y yang telah sampai pada ketidakpuasan terhadap pekerjaan akan bergerak lebih cepat mengambil keputusan untuk memilih meninggalkan perusahaan dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Berbagai penelitian telah menyetujui betapa pentingnya hubungan interpersonal sebagai faktor penting untuk memengaruhi kepuasan kerja yang utamanya berfokus pada kualitas hubungan baik dalam komunikasi, kontak, pertemuan dan interaksi karyawan dengan rekan kerja ataupun atasan (Sypniewska, 2013). Devina & Dwikardana (2019) melakukan penelitian studi kasus kualitatif pada 4 karyawan yang sudah *resign* menemukan bahwa tiga orang diantaranya membutuhkan hubungan interpersonal yang harmonis antar rekan kerja menjadi salah satu kebutuhan teratas dari 3 kebutuhan utama yang dicari karyawan generasi Y di tempat kerja. Semakin besar faktor ketidakpuasan kerja yang dihapuskan dari lingkungan kerja, maka karyawan akan menjadi lebih bahagia dan menunjukkan pencapaian yang semakin besar (Herzberg, 1959 dalam Calecas, 2019). Pemenuhan kepuasan kerja karyawan merupakan langkah utama untuk memenuhi kebutuhan dasar suatu pekerjaan. Satu dari beberapa faktor penyebab penurunan kepuasan kerja karyawan diakibatkan oleh *workplace incivility behavior* (Cortina dkk., 2001).

Cortina dkk., (2001) menunjukkan bahwa *workplace incivility behavior* menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penurunan kepuasan kerja akan terus terjadi apabila perilaku ketidaksantunan kerja meningkat. Perilaku ketidaksantunan di tempat kerja berpengaruh pada berkurangnya kepuasan kerja pada kelima *facet* kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, *supervisor*, rekan kerja, *pay and benefit*, dan kesempatan promosi. Andersson & Pearson, (1999) merujuk perilaku ketidaksantunan di tempat kerja termasuk dalam perlakuan tidak sopan atau kasar, mengalihkan perhatian terhadap pelanggaran norma yang berlaku pada perusahaan guna saling menghormati dalam proses menjalin interaksi sosial. Penelitian mengenai ketidaksantunan di tempat kerja di Indonesia pertama kali dilakukan oleh Handoyo dkk., (2018) menunjukkan bahwa 88% partisipan dalam penelitian menjadi korban dari perilaku ketidaksantunan di tempat kerja. Dalam penelitian ini perilaku ketidaksantunan di tempat kerja berfokus pada generasi Y. Generasi Y memiliki perbedaan karakteristik, preferensi, ekspektasi, dan kebutuhan daripada generasi sebelumnya (Tschantz, 2016).

Faisal (2017) menemukan lima karakteristik utama generasi milenial dimana karakteristik pertamanya adalah komunal. Karakteristik ini berkaitan dengan *belongliness* yang kuat antara individu dengan kelompok. Korban perilaku ketidaksantunan akan merasa mendapatkan tolakan secara sosial dan korban akan merasakan kurangnya keterikatan dirinya dengan kelompok (Caza & Cortina, 2007). Kebutuhan akan generasi Y terhadap kelompok dan mendapat perlakuan yang baik dalam tim akan menyebabkan generasi Y memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk memberikan perhatian terhadap perilaku ketidaksantunan di tempat kerja (Savitri, 2020).

Beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa kelelahan emosional juga pernah diteliti sebagai satu diantara berbagai faktor yang diteliti mampu memengaruhi kepuasan kerja karyawan selain perilaku ketidaksantunan di tempat kerja. Deloitte (2019) menyatakan bahwa generasi Y apabila mengalami ketidaksesuaian terhadap ekspektasi akan cenderung mengalami frustrasi dalam menghadapinya. Dalam penelitian Cranley dkk. (2008 dalam Savitri, 2020) pada perawat ditemukan hasil bahwa kepuasan kerja generasi Y terletak pada tingkat terendah dari generasi lainnya dan generasi Y memiliki proporsi terbesar yang mengalami *burnout* khususnya pada kelelahan emosional dan depersonalisasi yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja dan mengarah pada intensi *turnover* karyawan. Laschinger dkk. (2009, dalam Samad Dahri dkk., 2020) menjelaskan bahwa interaksi dengan rekan kerja dapat menjadi salah satu penyebab terjadinya pengurangan sumber daya emosional seseorang dan meningkatkan penilaian individu pada kelelahan emosional. Saat ini, belum terdapat penelitian mengenai perilaku ketidaksantunan di tempat kerja di Indonesia yang memberikan gambaran efek perilaku ketidaksantunan di tempat kerja terhadap penurunan kepuasan kerja dan memberikan penjabaran mekanisme yang mendasari pengaruh di antara kedua variabel tersebut.

Penelitian ini mereplikasi model penelitian milik Hur dkk. (2015) karena memiliki kesamaan pada variabel yang digunakan, tetapi berbeda dalam menentukan subjek penelitian. Berdasarkan atas model teori Hur dkk. (2015) kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kelelahan emosional dan perilaku ketidaksantunan di tempat kerja dijelaskan dalam teori *Conservation of Resource Model* (COR) dan *Affective Event Theory* (AET). Berdasarkan atas Teori COR (Hobfoll, 1989), menjelaskan bahwa karyawan secara aktif menjaga dan mempertahankan sumber daya penting dalam lingkup organisasi seperti energi emosional dan dukungan sosio emosional. Rekan kerja yang diharapkan sebagai salah satu penyedia sumber daya malah berlaku sebaliknya, dimana rekan kerja yang menunjukkan perilaku kasar dan tidak sopan malah akan mengurangi sumber daya target perilaku ketidaksantunan di tempat kerja (Hobfoll, 1989). Slither (2012, dalam Hur dkk., 2015) menjelaskan bahwa perilaku ketidaksantunan di tempat kerja apabila hanya terjadi sekali kemungkinan tidak akan memprovokasi anggota organisasi, tetapi apabila terjadi setiap hari dan terakumulasi akan semakin memperburuk akibat yang ditimbulkan. Banyaknya sumber daya emosional yang dihabiskan bergantung pada seberapa besar respon individu terhadap perilaku ketidaksantunan di tempat kerja dan ketika sumber daya emosional jatuh pada titik tertentu dan habis digunakan maka terjadilah kelelahan emosional (Hur dkk., 2015).

Emosi memiliki peranan penting pada lingkungan kerja karena adanya hubungan langsung terhadap sikap dan perilaku kerja (Wrobel, 2013 dalam Yuliastini & Putra, 2015). Teori AET (Weiss & Cropanzano, 1996) digambarkan oleh Wegge (2006, dalam Deandra, 2017) secara singkat menggambarkan bahwa karakteristik dalam pekerjaan dapat memberikan pengaruh pada kepuasan kerja melalui dua cara, salah satunya diakibatkan oleh kejadian tidak terduga dalam pekerjaan yang merangsang timbulnya berbagai emosi. Hal tersebut didasarkan atas karakteristik generasi Y apabila mengalami ketidaksesuaian dapat menimbulkan frustrasi sebagai salah satu bentuk gejala dari kelelahan emosional dalam diri individu yang berkaitan dengan hubungan interpersonal dengan rekan kerja

(Deloitte, 2019; Maslach & Leither, 1997). Kemudian hal ini akan menyebabkan keadaan emosi yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. Merujuk pada penjelasan diatas, menunjukkan pentingnya usaha dalam mengetahui bagaimana perilaku ketidaksantunan kerja berpengaruh pada kepuasan kerja milenial dengan di mediasi oleh kelelahan emosional.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan respon afektif individu terhadap aspek-aspek situasi dalam bekerja yang diperoleh dari adanya perbandingan antara harapan individu dari pekerjaan dengan kenyataan sebenarnya yang terjadi pada pekerjaan dan membanding perbedaan yang terjadi dengan pekerjaan alternatif (Smith dkk., 1969). Kepuasan kerja tersusun atas lima dimensi yaitu, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, rekan kerja, gaji dan kesempatan promosi (Smith dkk., 1969).

Sikap positif berkaitan dengan pekerjaan ataupun berbagai hal lain yang dihadapi pada lingkungan kerja adalah perwujudan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan yang puas akan pekerjaannya (Handoko, 1996), sedangkan karyawan yang menunjukkan sikap negatif dan tidak memberikan keuntungan terhadap pekerjaan menandakan tingginya ketidakpuasan kerja pada karyawan (Amstrong, 2004 dalam Azash & Thirupalu, 2017). Robbins & Judge (2008) menekankan bahwa perusahaan diminta untuk memperhatikan pentingnya pemahaman dan pemenuhan kepuasan kerja. Jika tidak, hal ini akan berdampak pada dua temuan utama dari ketidakpuasan kerja, yaitu *absentism* dan *turnover*.

### **Perilaku Ketidaksantunan di Tempat Kerja (*Workplace Incivility Behavior*)**

Perilaku ketidaksantunan di tempat kerja merupakan perilaku penyimpangan dengan intensitas rendah memiliki niat yang ambigu guna menyakiti korban dan melanggar norma-norma di tempat kerja untuk saling menghormati dalam interaksi sosial (Andersson & Pearson, 1999). Handoyo dkk. (2018) menyatakan terdapat lima bentuk *workplace incivility* di Indonesia yaitu komunikasi tidak bersahabat, turut campur urusan orang lain, pelanggaran privasi, pengabaian, dan tindakan semaunya sendiri (Handoyo dkk., 2018).

Poin utama yang membedakan dengan perilaku penyimpangan lain adalah ambiguitas niat. Perilaku ketidaksantunan memiliki ketidakjelasan perilaku dan niat yang ambigu untuk menyakiti korban (Andersson & Pearson, 1999). Pada saat niatan dan harapan yang ambigu menjadi jelas dan bertujuan, definisi dari perilaku ketidaksantunan menjadi tumpang tindih dan menjadi perilaku agresi atau *bullying* (Cortina dkk., 2001).

### **Kelelahan Emosional (*Emotional Exhaustion*)**

Kelelahan Emosional merupakan salah satu dimensi dari teori *Burnout* (Maslach & Jackson, 1981). Pınzaru dkk, (2016) melakukan analisis berkaitan dengan karakteristik generasi Y dengan berdasar atas *Hogan Assessment* yang mana didapatkan hasil bahwa generasi Y merupakan generasi yang menunjukkan tingkat resistensi yang rendah terhadap stres dan tekanan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa generasi Y cenderung lebih mudah untuk terpancing dan mengeskalisasi emosi dan menjadi lebih emosional ketika menghadapi tekanan pekerjaan.

Kelelahan emosional didefinisikan sebagai berlebihnya respon afeksi yang ditunjukkan individu. Sumber daya emosional individu habis disalurkan akibat interaksi yang terjadi pada individu dengan individu lain (Maslach & Jackson, 1981). Individu yang mengalami kelelahan emosional menurut Maslach & Leither (1997) ditunjukkan melalui terkurasnya sumber daya emosional, seperti timbulnya

rasa putus asa, tidak memiliki kekuatan, sedih, marah dan frustrasi, merasa tertekan, timbul rasa seperti terjebak dalam pekerjaan, serta tidak memperdulikan pekerjaan.

Berdasarkan penjabaran tersebut, berikut adalah hipotesis dalam penelitian ini:

- H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh *workplace incivility behavior* terhadap kepuasan kerja pada karyawan generasi milenial
- H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh *workplace incivility behavior* terhadap kepuasan kerja dengan kelelahan emosional sebagai variabel mediator pada karyawan generasi milenial

## METODE

### Desain Penelitian

*Explanatory research* digunakan dalam penelitian ini, sejalan dengan tujuan dari penelitian guna mengetahui apakah terdapat pengaruh *workplace incivility behavior* terhadap kepuasan kerja karyawan milenial dengan kelelahan emosional sebagai variabel mediator Data dihimpun dengan survei dan tipe data bersifat satu waktu atau *cross sectional* (Neuman, 2013).

### Partisipan

Partisipan penelitian adalah karyawan pekerja tetap milenial berusia 21-41 tahun yang saat ini bekerja di perusahaan atau instansi, memiliki pengalaman kerja sebelumnya dan atau pernah bekerja pada jabatan atau divisi lain selain pekerjaan. Teknik *non-probability sampling* dengan *convenience sampling* atau *accidental sampling* atau *haphazard sampling* digunakan pada penelitian ini. Teknik sampling ini dipilih karena pemilihan sampel didasarkan atas waktu, tempat, dan situasi yang tepat. Sampel dapat terpilih pada saat sedang melihat grup, *Instagram story*, atau *Twitter* peneliti saat menyebarkan *link* kuesioner. Partisipan diwajibkan untuk mengisi *informed consent* sebagai bentuk persetujuan untuk menjadi partisipan dalam penelitian ini (Etikan dkk., 2016). Sampel ditentukan melalui rumus Tabachnick & Fidell (2013, dalam Pallant, 2007) dan didapatkan jumlah partisipan sejumlah 120 karyawan milenial.

### Pengukuran

Instrumen dalam penelitian ini untuk mengukur *workplace incivility behavior* adalah *Indonesia Incivility Behavior Scale* (IIBS) milik Handoyo dkk., (2018) dengan jumlah 28 aitem. Skala Likert digunakan pada instrumen tersebut dengan 5 opsi jawaban (1= "tidak pernah" hingga 5= "sangat sering") dan memiliki reliabilitas baik ( $\alpha=.980$ ). Instrumen pengukuran kepuasan kerja berpacu pada konsep kepuasan kerja Smith dkk., (1969) dengan pengembangan alat ukur yang dilakukan oleh Bowling dkk. (2017) menghasilkan skala kepuasan kerja yang disebut *Facet Satisfaction Scale* (FSS). Pengembangan alat ukur kepuasan kerja bertujuan untuk lebih memberikan kesesuaian terhadap konsep kepuasan kerja dengan menghadirkan aitem yang dapat mengukur respons yang merefleksikan perasaan individu terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan *Job Description Index* yang hanya memberikan aitem dalam bentuk deskripsi yang bersifat kognitif (Bowling dkk., 2017). Alat ukur FSS berjumlah 25 aitem dengan 10 aitem diantaranya merupakan aitem *unfavorable*. Instrumen tersebut menggunakan skala Likert (1= "sangat tidak setuju" hingga 7= "sangat setuju") dengan reliabilitas baik ( $\alpha=.908$ ). Instrumen pada kelelahan emosional adalah *Maslach Burnout Inventory* (MBI) milik Maslach & Jackson (1981) yang pada dasarnya digunakan untuk meneliti tingkat *burnout* karyawan. Penelitian ini hanya memakai salah satu aspek *burnout* yakni kelelahan emosional yang berjumlah 9 item dengan skala Likert (1= "tidak pernah" hingga 5= "sangat sering") dengan reliabilitas baik ( $\alpha=.939$ ).

### Analisis Data

Uji asumsi terlebih dahulu dijalankan sebelum analisis data regresi dilakukan. Perangkat lunak *IBM SPSS 23.0 for Windows* digunakan untuk menguji normalitas, linearitas, homoskedastisitas dan multikolinearitas. Tidak ditemukan pelanggaran dalam keseluruhan hasil uji asumsi dengan begitu dapat dilakukan tahapan selanjutnya yaitu uji peran mediasi Baron & Kenny (1986) dan pengujian *Sobel Test*.

## HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian deskriptif menyajikan kategorisasi partisipan pada *workplace incivility* sebanyak 18 partisipan berada dalam kategori tinggi (15%). Sebanyak 95 partisipan (79,2%) berada pada tingkat sedang dan sisanya sebanyak 7 partisipan (5,8%). Untuk kategorisasi kelelahan emosional pada kategori tinggi sebanyak 19 partisipan (15,8%), kategori sedang 79 partisipan (65,8%) dan kategori rendah sebanyak 22 partisipan (18,3%). Kategorisasi untuk kepuasan kerja, 19 partisipan (15,8%) termasuk dalam kategori tinggi, selanjutnya 84 partisipan (70%) pada kategori sedang dan sebanyak 17 partisipan (14,2%) berada pada kategori rendah.

Tiga persamaan Baron & Kenny (1986) harus dipenuhi dalam melakukan uji mediasi, yaitu, meregresi variabel Y dengan X, meregresi Z dengan X, dan meregresi Y dengan X dan Z. Hasil analisis regresi linear sederhana antara *workplace incivility* dengan kepuasan kerja menunjukkan bahwa *workplace incivility* dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan milenial sebesar 27% ( $F(1,118)=43,720$ ;  $p=.000$ ;  $R^2=.270$ ), *workplace incivility* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja ( $\beta =-.520$ ;  $p=.000$ ). Hasil regresi tersebut sekaligus menegaskan bahwa  $H_1$  dalam penelitian ini diterima yakni ada pengaruh perilaku ketidaksantunan di tempat kerja terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, Selanjutnya, *workplace incivility* dengan kelelahan emosional menunjukkan bahwa *workplace incivility* dapat memengaruhi kelelahan emosional karyawan milenial sebesar 46,7% ( $F(1,118)=103,584$ ;  $p=.000$ ;  $R^2=.467$ ), *workplace incivility* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kelelahan emosional ( $\beta =.684$ ;  $p=.000$ ). Hasil regresi berganda menunjukkan bahwa *workplace incivility* dan kelelahan emosional dapat menjelaskan 35,6% dari variabel kepuasan kerja pada karyawan generasi milenial ( $F(2,117)=32,352$ ;  $p=.017$ ;  $R^2=.356$ ). *Workplace incivility* secara signifikan negatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan milenial ( $\beta =-.246$ ;  $p=.017$ ) dan juga kelelahan emosional memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial ( $\beta =-.401$ ;  $p=.000$ ), sehingga dapat diteruskan dengan uji pembuktian hipotesis.

Tahap berikutnya, untuk memberikan jawaban atas hipotesis dilakukan penghitungan efek mediasi tidak langsung melalui *sobel test* dengan menjalankan uji signifikansi diperoleh hasil  $p=.000$ . Hasil tersebut menjelaskan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara variabel *workplace incivility behavior* terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh variabel kelelahan emosional atau dapat juga dikatakan bahwa kelelahan emosional menjadi variabel yang memediasi *workplace incivility behavior* terhadap kepuasan kerja pada karyawan generasi milenial.

Tahap terakhir dalam penelitian ini berguna memberikan jawaban atas hipotesis dapat menggunakan perhitungan perkalian manual. Shrouf & Bolger (2002, dalam Siburian, 2018) menjelaskan bahwa pengujian untuk mengetahui jenis mediasi dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai jalur pengaruh langsung dengan tidak langsung melalui perhitungan perkalian dari nilai *standardized coefficient beta* perilaku ketidaksantunan di tempat kerja terhadap kelelahan emosional dengan nilai *standardized coefficient beta* dari kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja bila perilaku

ketidaksantunan di tempat kerja diikutsertakan memberikan hasil nilai pengaruh tidak langsung sebesar ( $\beta = .684 \times -.401 = -.274$ ). Nilai yang diperoleh lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung ( $\beta = -.520$ ).

Baron & Kenny (1986) menyatakan apabila dari kondisi 1 dan 2 telah terpenuhi tanpa kondisi ketiga terpenuhi yang berkaitan dengan *complete mediation*. Pada penelitian ini variabel independen (perilaku ketidaksantunan di tempat kerja) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (kepuasan kerja) dengan mengikutsertakan variabel mediator (kelelahan emosional) tidak terpenuhi sehingga dapat dikatakan setelah melakukan operasi regresi nilai pengaruh tetap signifikan dan nilai *standardized coefficients beta* mengalami perubahan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel mediasi pada penelitian adalah mediasi parsial. Berdasarkan atas proses untuk uji hipotesis ini dapat disimpulkan  $H_2$  diterima ada *workplace incivility behavior* terhadap kepuasan kerja dengan kelelahan emosional sebagai variabel mediator.

## DISKUSI

Penelitian ini bertujuan guna mengetahui pengaruh *workplace incivility* terhadap kepuasan kerja dengan kelelahan emosional sebagai variabel mediator pada karyawan generasi Y. Hasil penelitian ini memberikan hasil *workplace incivility* terhadap kepuasan kerja dengan nilai pengaruh sebesar 27%. Sejalan dengan penelitian Cortina dkk. (2001) yang mencoba untuk melihat efek dari perilaku ketidaksantunan dari *supervisor* atau rekan kerja terhadap beberapa *organizational outcomes* yang salah satunya adalah kepuasan kerja ditemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi sebesar 16,7% oleh perilaku ketidaksantunan di tempat kerja. Perilaku tersebut memengaruhi secara negatif kelima dimensi dari kepuasan kerja, yaitu *work itself, supervision, coworker, pay, promotional opportunities* secara simultan. Fadhilah (2010, dalam Haryono, 2020) menyatakan bahwa meskipun karyawan memperoleh gaji, promosi, ataupun kelompok kerja adanya perasaan negatif yang dirasakan individu akan tetap menyebabkan penurunan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Kelelahan emosional merupakan salah satu prediktor dari kepuasan kerja. Selain itu, kelelahan emosional juga dipengaruhi oleh perilaku ketidaksantunan di tempat kerja sesuai dengan model penelitian (Hur dkk., 2015). Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa jenis mediasi dalam penelitian ini adalah mediasi parsial. Peran mediasi dijelaskan sesuai dalam model penelitian Hur dkk. (2015) melalui teori COR (Hobfoll, 1989) dan teori AET (Weiss & Cropanzano, 1996). Faisal (2017) menyatakan bahwa generasi Y merupakan generasi yang tidak dapat hidup sendiri serta memiliki keterikatan yang kuat dengan kelompoknya, sehingga dalam lingkup dunia kerja ekspektasi karyawan bahwa rekan kerja akan membantu karyawan salah satu contohnya dengan memberikan dukungan dari sesama rekan kerja (Andersson & Pearson, 1999).

Berdasarkan atas Teori *Conservation of Resource Model* (COR) milik Hobfoll (1989) menjelaskan bahwa karyawan secara aktif menjaga dan mempertahankan sumber daya penting dalam lingkup organisasi seperti energi emosional dan dukungan sosio emosional. Hur dkk. (2015) menyatakan bahwa karyawan yang tidak memelihara hubungan harmonis dengan rekan kerja biasanya akan menjadi target perilaku ketidaksantunan di tempat kerja. Rekan kerja yang diharapkan sebagai salah satu penyedia sumber daya malah berlaku sebaliknya dimana rekan kerja yang menunjukkan perilaku kasar dan tidak sopan malah akan mengurangi sumber daya target perilaku ketidaksantunan di tempat kerja (Hobfoll, 1989). Adanya kejadian di tempat kerja tersebut menimbulkan perasaan marah, cemas, sedih sebagai respon afeksi atas pengalaman yang dirasakan. Banyaknya sumber daya emosional yang dihabiskan bergantung pada seberapa besar respon individu terhadap perilaku ketidaksantunan di tempat kerja

dan ketika perilaku ketidaksantunan terjadi berulang sumber daya emosional jatuh pada titik tertentu dan habis digunakan maka terjadilah kelelahan emosional (Hur dkk., 2015). Hal tersebut berhubungan dengan teori peristiwa afektif Weiss & Cropanzano (1996), dimana kejadian di tempat kerja dan kebutuhan akan emosi berpengaruh penilaian seseorang terhadap kepuasan kerja seseorang. Karyawan yang mengalami kerusakan secara emosional dan psikologis akibat dari peristiwa di tempat kerja akan memberikan reaksi emosi atas keadaan emosinya sehingga menjadikan dirinya semakin merasa tidak puas dengan pekerjaannya termasuk dalam hal lain berhubungan dengan aspek kepuasan kerja yaitu, tugas, supervisor, rekan kerja, gaji, keuntungan hingga kesempatan promosi (Cho dkk., 2016; Cortina dkk., 2001).

Temuan menarik dalam penelitian ini adalah kelelahan emosional berperan sebagai mediasi parsial sejalan dengan model penelitian yang digunakan yaitu model penelitian milik Hur dkk. (2015) yang memiliki mediasi yang juga bersifat parsial dimana pengaruh langsung perilaku ketidaksantunan di tempat kerja terhadap kepuasan kerja lebih besar pengaruhnya dibandingkan dengan yang melalui mediasi kelelahan emosional. Hasil dalam penelitian ini dimana pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui mediasi dapat diakibatkan oleh generasi Y memiliki kesadaran lebih mengenai kesehatan mental.

Drexler (2019) dalam artikel *Millennials are The Therapy Generation* menyatakan bahwa saat ini generasi Y pada umur 20-30 tahun sangat peduli dengan kesehatan mental dan memiliki keberanian untuk menyuarakan mengenai kesehatan mental serta datang untuk konseling. Karyawan generasi Y akan lebih mudah mendefinisikan perilaku-perilaku di tempat kerja mana saja yang tidak sesuai dengan evaluasi afektif individu. Hal ini didukung karakteristik generasi Y yang sensitif dan *moody* akan cepat mengenali adanya penyimpangan perilaku yang terjadi ketika bekerja dalam satu kelompok. *The Emotion-Centered Model* milik Spector & Fox (2002 dalam Sakurai & Jex, 2012) menyatakan bahwa ketika karyawan beranggapan bahwa salah satu aspek kerja sebagai sebuah ancaman terhadap kesehatan mental maka karyawan akan menimbulkan emosi negatif yang salah satunya dapat ditunjukkan melalui perlakuan tidak langsung pada sumber masalah. Contoh perilaku yang dilakukan seperti membuang waktu kerja atau menghindari terlibat dalam pekerjaan bersama.

Dalam penelitian ini, kelelahan emosional bukan merupakan variabel mediator yang baik karena nilai yang tinggi pada hubungan langsung perilaku ketidaksantunan di tempat kerja terhadap kepuasan kerja dibandingkan pengaruh tidak langsungnya. Pada penelitian Viotti dkk. (2021) salah satu hasil penelitian menyatakan bahwa kelelahan emosional tidak dipengaruhi oleh perilaku ketidaksantunan di tempat kerja, namun lebih pada beban kerja. Selain itu, Perbedaan budaya mengarah pada bagaimana individu dalam mempersepsikan dan bereaksi terhadap perilaku ketidaksantunan (Loh dkk., 2021). Di Indonesia, Pancasila merupakan norma dasar seluruh anak bangsa, namun Indonesia yang kaya akan suku memiliki berbagai keragaman budaya menjadikan tingkat toleransi terhadap perilaku ketidaksantunan di tempat kerja menjadi berbeda-beda antar individu dalam tiap suku, sebagai contoh pada orang Jawa dengan tutur kata yang halus dan lembut sedangkan pada orang batak tutur katanya cepat dan terkesan berteriak, sehingga beda penafsiran tingkat perilaku ketidaksantunan antarsuku kemungkinan dapat terjadi. Tingginya tingkat toleransi milenial atas keragaman latar belakang budaya menjadikan perilaku ketidaksantunan tidak meningkat mengarah pada kelelahan emosional (Noormega, 2019). Terlebih lagi, kebutuhan generasi Y menurut Faisal (2017) terhadap rasa *belongliness* pada kelompok menjadikan perilaku ketidaksantunan di tempat kerja menjadi perilaku yang dibiarkan agar tidak kehilangan keterikatan pada kelompok.

Kelelahan emosional yang terbentuk dari rangkaian perilaku ketidaksantunan di tempat kerja kurang terlihat karena terjadi pergeseran cara kerja baru. Akan tetapi, pengaruh *workplace incivility* terhadap



kepuasan kerja masih terdeteksi dengan mediasi parsial dari kelelahan emosional. Dalam artikel *Workplace Incivility on the rise as out-of-practice employees return to office* menyatakan bahwa akibat pandemi, Martinez selaku peneliti dari Universitas Portland menemukan perilaku ketidaksantunan secara langsung akan sangat sulit karena diberlakukannya WFH dapat juga menjadi penyebab kepuasan kerja dipengaruhi hanya 35,6% dari perilaku ketidaksantunan dan kelelahan emosional secara bersamaan (Study Finds, 2021). Pada akhirnya, kemampuan perusahaan untuk dapat mengelola stabilitas emosional karyawan generasi Y akan membantu meningkatkan kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengambil langkah serius agar kedepannya perusahaan dapat menerapkan lingkungan kerja yang ramah dan bersahabat sehingga akan bisa menjadi daya tarik generasi Y.

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh *workplace incivility behavior* terhadap kepuasan kerja dengan kelelahan emosional sebagai variabel mediator pada karyawan generasi Y. Hasil penelitian ini menunjukkan peran mediasi yang bersifat parsial (*partial mediation*) yang menunjukkan bahwa pengaruh *workplace incivility* terhadap kepuasan kerja bersifat langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) dengan dimediasi *emotional exhaustion*.

Saran untuk penelitian selanjutnya, memilih subjek yang spesifik dikarenakan menganalisis kepuasan kerja pada generasi Y di sektor-sektor yang berbeda sehingga memberikan gambaran faktor kepuasan generasi Y yang lebih kaya. Mempertimbangkan kondisi pandemi sehingga melakukan penelitian serupa terkait perilaku-perilaku ketidaksantunan dengan mempertimbangkan perilaku ketidaksantunan dalam bentuk baru yang sesuai dengan kondisi kerja terbaru yakni, *Hybrid work*. Saran untuk perusahaan dengan melakukan deteksi dini *Cycle of Awareness Development* (CAD) dan dapat meningkatkan aktivitas bersama karyawan sehingga meningkatkan *bonding* antar karyawan. Contoh bentuk pendekatan yang bisa digunakan untuk membantu target perilaku ketidaksantunan dengan memberikan konseling dengan menjamin privasi dan pelatihan *management stress*.

### UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih saya tujukan kepada Tuhan, dosen pembimbing, keluarga, Deanny Annisa, sahabat seperjuangan, partisipan, serta pihak yang membantuh dalam memberikan dukungan dan teman diskusi.

### DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Kania Agita Rachmanadya dan Seger Handoyo tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini.

### PUSTAKA ACUAN

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. <https://doi.org/10.2307/259136>

- Azash, S., & Thirupalu, N. (2017). Scale for Measuring Job Satisfaction—A Review of Literature. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *American Psychological Association*, 51, 1173–1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Bowling, N. A., Wagner, S. H., & Beehr, T. A. (2017). The Facet Satisfaction Scale: An Effective Affective Measure of Job Satisfaction Facets. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 383–403. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9499-4>
- Calecas, K. J. (2019). Job Satisfaction, Employee Engagement, and Turnover Intention in Federal Employment. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/6978>
- Caza, B. B., & Cortina, L. M. (2007). From Insult to Injury: Explaining the Impact of Incivility. *Basic and Applied Social Psychology*. <https://doi.org/10.1080/01973530701665108>
- Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J., & Lee, K. H. (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2888–2912. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0205>
- 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>
- Deandra, D. (2017). *Pengaruh Kecerdasan Emosi terhadap Kepuasan Kerja Frontliner Hotel Berbintang di Sidoarjo*.
- Deloitte. (2019, September). Generasi Milenial dalam Industri 4.0: Berkah Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia atau Ancaman? *Deloitte Indonesia*, 25–36.
- Devina, & Dwikardana, S. (2019). *Indonesian Millennials' Needs in the Workplace*. 16.
- Drexler, P. (2019, Maret 1). *Millennials Are the Therapy Generation*. WSJ. <https://www.wsj.com/articles/millennials-are-the-therapy-generation-11551452286>
- Etikan, I., Sulaiman, A. M., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Faisal, M. (2017). *Generasi Phi: Memahami Milenial Pengubah Indonesia (Phi Generation: Understanding Millennial Modifiers in Indonesia)* (1 ed.). Republika Penerbit.
- Gott, J. (n.d.). *Read @Kearney: Gender Matters for Generation Y*. KEARNEY. Retrieved from <https://www.kenarney.com/web/global-business-policy-council/article/?a/gender-matters-for-generation-y>
- Handoko, T. H. (1996). *Manajemen Persionalia dan Sumber daya Manusia*. BFFE.
- 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*, Volume 11, 217–226. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S163509>

- Hanya 25 persen millennials yang setia kepada perusahaan. (2017, December 13). Dale Carnegie. <https://www.dalecarnegie.id/sumberdaya/media/media-coverage/hanya-25-persen-millennials-yang-setia-kepada-perusahaan/>
- Haryono, D. H. (2020). Pengaruh Workplace Incivility pada Job Satisfaction dan Turnover Intentions (Studi pada PT. Indomobil Nissan Datsun Surakarta, Yogyakarta dan Magelang). *MRM (Media Riset Manajemen)*, 3(1), 13–24.
- Hobfoll, S. E. (1989). *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hur, W.-M., Kim, B.-S., & Park, S.-J. (2015). The Relationship between Coworker Incivility, Emotional Exhaustion, and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(6), 701–712. <https://doi.org/10.1002/hfm.20587>
- Loh, J. M. I., Thorsteinsson, E. B., & Loi, N. M. (2021). Workplace incivility and work outcomes: Cross-cultural comparison between Australian and Singaporean employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 305–329. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12233>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leither, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. John Wiley & Sons.
- Meier, J., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the Workforce. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68.
- Neuman, L. W. (2013). *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. PT. Indeks Jakarta.
- Noormega, R. (2019, Agustus 19). "You Can Sit With Us": Defining Tolerance From Millennials' Eyes. Medium. <https://medium.com/idn-research-institute/you-can-sit-with-us-defining-tolerance-from-millennials-eyes-72689d94e2af>
- Pallant. (2007). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows* (3rd Edition). McGraw-Hill Education.
- Pînzaru, F., Vătămănescu, E.-M., Mitan, A., Săvulescu, R., Vițelar, A., Noaghea, C., & Bălan, M. (2016). Millennials at work: Investigating the specificity of generation y versus other generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(2), 173–192.
- Randhawa, G. (2007). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis. *Indian Management Studies Journal*, 11(1), 149-159.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi* (12 ed.). Salemba.
- 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>
- Samad Dahri, A., Asif Qureshi, M., & Ghaffar Mallah, A. (2020). The negative effect of incivility on job satisfaction through emotional exhaustion moderated by resonant leadership. *3C Empresa*.

- Investigación y Pensamiento Crítico*, 9(4), 93–123.  
<https://doi.org/10.17993/3comp.2020.090444.93-123>
- Savitri, K. A. (2020). *Perbedaan Experienced Workplace Incivility Antara Generasi X Dan Generasi Y Pada Perawat*. [Skripsi, Universitas Mecu Buana Yogyakarta]. <http://eprints.mercubuana-yogya.ac.id/9218/>
- Siburian, R. P. (2018). *Pengaruh Perilaku Ketidaksantunan di Tempat Kerja (Workplace Incivility Behavior) terhadap Psychological Well Being melalui Kelelahan Emosional (Emotional Exhaustion) sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Mega Daya Motor (MAZDA)* [Skripsi, Universitas Airlangga]. <http://lib.unair.ac.id>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hullin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- Study Finds. (2021, Agustus 12). *Workplace incivility on the rise as out-of-practice employees return to offices, study finds | WANE 15*. Wane 15. <https://www.wane.com/news/workplace-incivility-on-the-rise-as-out-of-practice-employees-return-to-offices-study-finds/>
- Sypniewska, B. A. (2013). Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction. *Contemporary Economics*, 8(1), 57–72. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.131>
- Tschantz, C. A. (2016). *Increasing Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Millennial Workforce*.
- Viotti, S., Guglielmetti, C., Gilardi, S., & Guidetti, G. (2021). The role of colleague incivility in linking work-related stressors and job burnout. A cross-sectional study in a sample of faculty administrative employees. *La Medicina Del Lavoro | Work, Environment and Health*, 112(3), 209–218. <https://doi.org/10.23749/mdl.v112i3.10732>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). (PDF) Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74.
- Yuliastini, N. W. D., & Putra, M. S. (2015). *Pengaruh Kelelahan Emosional terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK di Denpasar*. 4(4), 943–957.