



BRPKM

Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental

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

e-ISSN: 2776-1851



ARTIKEL PENELITIAN

Peran Atribusi dalam Memoderasi Pengaruh *Supervision Incivility* terhadap *Psychological Safety* pada Karyawan

FARAH DINA KHAIRUNNISA & DEWI SYARIFAH*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *supervision incivility* pada *psychological safety* serta apakah terdapat efek moderasi dari atribusi *performance promotion motives* dan *injury initiation motives*. Partisipan penelitian ini adalah 118 karyawan yang memiliki atasan langsung. Pengumpulan data dilakukan melalui survei daring berisi *Workplace Incivility Scale (WIS)*, skala atribusi *performance promotion motives* dan *injury initiation motives*, dan skala *psychological safety*. Analisis data dilakukan menggunakan uji *moderated regression* menggunakan Jamovi 1.6.23. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *supervision incivility* berpengaruh negatif terhadap *psychological safety*. Lebih lanjut, pengaruh negatif *supervision incivility* terhadap *psychological safety* dimoderasi oleh atribusi *performance promotion motives* dan *injury initiation motives* dalam kondisi yang berbeda.

Kata kunci: *atribusi, psychological safety, supervision incivility*

ABSTRACT

This study aims to examine the impact of supervision incivility on psychological safety and whether there is a moderating effect of attributed performance promotion motives and injury initiation motives. The participants of this research are 118 employees who have a direct supervisor. Data were collected through an online survey consisting of Workplace Incivility Scale (WIS), attributed performance promotion motives and injury initiation motives scale, and psychological safety scale. Data analysis is performed by using moderated regression analysis using Jamovi 1.6.23. This study showed that supervision incivility has a negative effect on psychological safety. Moreover, the negative effect is moderated by attributed performance promotion motives and injury initiation motives in different conditions.

Keywords: *attribution, psychological safety, supervision incivility*

Buletin Penelitian Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM), 2022, Vol. 2(1), 377-388

*Alamat korespondensi: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Kampus B Universitas Airlangga Jalan Airlangga 4-6 Surabaya 60286. Surel: dewi.syarifah@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

Dalam persaingan bisnis yang semakin menguat, perusahaan perlu melakukan perubahan salah satunya adalah dengan membuat inovasi baru yang membedakannya dari perusahaan lain (Reguia, 2014). Hal ini sudah dilakukan oleh beberapa perusahaan di Indonesia, salah satunya adalah Tokopedia yang membentuk perusahaan *merger* dengan Gojek guna bersaing dengan Shopee. Ketika tidak mampu bersaing, perusahaan akan gagal untuk mempertahankan bisnisnya seperti halnya yang terjadi pada Giant yang menutup seluruh gerainya karena kalah bersaing dengan supermarket lainnya. Untuk bertahan dalam persaingan bisnis ini, perusahaan perlu mencapai *sustained competitive advantage* dengan memiliki sumber daya yang memenuhi empat kriteria, yaitu bermanfaat bagi perusahaan, unik atau langka, tidak bisa ditiru, dan tidak bisa disubstitusi oleh perusahaan lain. Karyawan sebagai sumber daya manusia yang memenuhi keempat kriteria tersebut memiliki peran penting dalam meningkatkan *Knowledge, Skill, dan Ability (KSA)* yang lebih lanjut akan menghasilkan *output* berupa inovasi baru untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam bersaing dengan kompetitornya (Nasifoglu Elidemir dkk., 2020; Wright dkk., 1994).

Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk memiliki karyawan yang mampu menciptakan inovasi baru adalah dengan memfasilitasi *organizational learning*, yaitu proses mengembangkan tindakan yang diambil oleh organisasi dengan mengintegrasikan wawasan dan pengetahuan baru (Fiol & Lyles, 1985). Dengan terfasilitasinya *organizational learning*, maka karyawan dapat melakukan perilaku *learning* yang kedepannya akan membuat karyawan mampu menciptakan inovasi dalam bentuk produk/jasa baru maupun penerapan proses kerja baru yang lebih efektif (Nembhard & Edmondson, 2011). Namun dalam prosesnya, karyawan seringkali menghadapi hambatan karena adanya perasaan tidak aman bahwa akan terjadi konsekuensi negatif jika mereka menunjukkan perilaku *learning* (Edmondson, 1999).

Hambatan dalam menunjukkan perilaku *learning* ini lebih lanjut dibahas oleh Edmondson (1999) dalam menyusun konsep *psychological safety*, yang diartikan sebagai kepercayaan bersama mengenai rasa aman untuk mengambil risiko interpersonal dalam sebuah tim. Risiko interpersonal terdiri dari pandangan dan respon negatif dari orang lain terhadap karyawan yang melakukan perilaku *learning*. Pandangan negatif tersebut adalah pandangan orang lain bahwa karyawan yang menunjukkan perilaku *learning* adalah karyawan yang bodoh, tidak kompeten, atau mengganggu, sedangkan respon negatif terdiri dari menghina, mempermalukan, atau mengkritik karyawan yang menunjukkan perilaku *learning* (Edmondson & Lei, 2014; Nembhard & Edmondson, 2011). Sebelum karyawan menunjukkan perilaku *learning*, mereka akan mempertimbangkan risiko interpersonalnya. Ketika karyawan menilai tidak terdapat risiko interpersonal, maka mereka akan merasa aman untuk menunjukkan perilaku *learning*. Sebaliknya jika karyawan menilai akan terdapat risiko interpersonal, maka mereka akan merasa tidak aman untuk melakukan perilaku *learning* (Edmondson, 2018; Nembhard & Edmondson, 2011). Untuk itu dalam mewujudkan terciptanya perilaku *learning* yang maksimal, perusahaan perlu membangun lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa aman secara psikologis.

Definisi *psychological safety* kemudian diperbarui pada penelitian dari Edmondson dan Lei (2014) yang menemukan bahwa *psychological safety* tidak hanya bisa diukur dalam level grup, tapi juga bisa dalam level individual dan organisasi. Dalam penelitian ini yang diukur adalah *psychological safety* di level individual yang diartikan sebagai persepsi karyawan mengenai konsekuensi yang akan dihadapi ketika mengambil risiko interpersonal di tempat kerjanya, di mana risiko interpersonal yang dimaksud adalah pandangan dan respon negatif orang lain di tempat kerja terhadap karyawan yang menunjukkan perilaku *learning* (Edmondson & Lei, 2014; Nembhard & Edmondson, 2011). Newman dkk. (2017) mengklasifikasikan anteseden dari *psychological safety* menjadi beberapa faktor, yaitu perilaku suportif

dari atasan, praktik organisasi yang suportif, *network*/hubungan, karakteristik tim, serta perbedaan antara individu dan tim. Faktor perilaku suportif atasan yang dibahas dalam penelitian terdahulu yang memengaruhi *psychological safety* di level individual di antaranya adalah *leader inclusiveness* (Carmeli dkk., 2010), dukungan (May dkk., 2004), kepercayaan (Madjar & Ortiz-Walters, 2009), *openness* (Detert & Burris, 2007), dan *behavioral integrity* (Palanski & Vogelgesang, 2011). Penelitian-penelitian tersebut cenderung membahas perilaku positif dari atasan yang bisa meningkatkan *psychological safety*. Di sisi lain penelitian yang membahas faktor yang dapat menurunkan persepsi *psychological safety* dari karyawan masih terbatas, sehingga hal ini disarankan untuk diteliti lebih lanjut karena perlu waktu yang lama bagi karyawan untuk membangun *psychological safety*, namun hanya butuh waktu yang singkat bagi karyawan untuk tidak merasa aman secara psikologis ketika mereka mendapatkan perilaku negatif di lingkungan kerjanya (Edmondson & Lei, 2014). Salah satu bentuk perilaku negatif atasan tersebut yaitu *supervision incivility* menjadi salah satu faktor yang dapat menurunkan *psychological safety* karyawan (Liu dkk., 2020).

Supervision incivility diartikan sebagai perilaku menyimpang dengan intensitas rendah, di mana atasan sebagai pelaku memiliki niatan yang ambigu untuk membahayakan bawahannya dan melanggar norma untuk saling menjaga rasa hormat di tempat kerja (Andersson & Pearson, 1999; Liu dkk., 2020). Dalam penelitiannya, Liu dkk. (2020) menemukan *supervision incivility* berpengaruh negatif terhadap *psychological safety* karyawan. Salah satu keterbatasan yang disampaikan dalam penelitian tersebut adalah belum meneliti atribusi target *supervision incivility*. Atribusi diartikan sebagai proses kognitif di mana individu menelusuri penyebab mengapa sesuatu terjadi pada dirinya sendiri maupun orang lain (Heider, 1958). Atribusi menjadi penting untuk diteliti dalam menelusuri dampak *supervision incivility* karena sifat perilaku *supervision incivility* yang ambigu, di mana intensitas perilakunya cenderung rendah dibandingkan dengan bentuk *workplace mistreatment* lainnya serta pelaku memiliki intensi atau niatan yang ambigu untuk membahayakan target sehingga dapat diatribusikan secara berbeda-beda oleh targetnya (Andersson & Pearson, 1999; Marchiondo dkk., 2018a; Marchiondo dkk., 2018b; Schilpzand dkk., 2016). Urgensi ini juga disampaikan oleh Schilpzand dkk. (2016) karena atribusi dapat menentukan seberapa besar dampak *workplace incivility* pada targetnya.

Atribusi yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah atribusi *performance promotion motives* di mana karyawan mengatribusikan pelaku perilaku negatif berniat untuk meningkatkan kinerjanya dan *injury initiation motives* di mana karyawan mengatribusikan pelaku perilaku negatif berniat untuk membahayakan dirinya. Karena ketidakterediaan penelitian terdahulu yang membahas peran kedua atribusi ini dalam memoderasi pengaruh *supervision incivility* terhadap *psychological safety*, penulis menggunakan penelitian dari Liu dkk. (2012) yang membahas peran kedua atribusi tersebut dalam memoderasi pengaruh *abusive supervision* terhadap *employee creativity* sebagai dasar dalam penyusunan hipotesis penelitian ini. Penulis berasumsi akan terdapat efek moderasi yang sama dalam memoderasi pengaruh negatif *supervision incivility* terhadap *psychological safety*, karena *abusive supervision* serupa dengan *supervision incivility* dan *psychological safety* berhubungan dengan *employee creativity*. *Abusive supervision* serupa dengan *supervision incivility* di mana keduanya merupakan perilaku negatif yang dilakukan oleh atasan terhadap karyawannya dan terdapat kemiripan bentuk perilaku antara keduanya, yaitu *abusive supervision* meliputi menginvasi privasi, mempermalukan, dan mengacuhkan atau menolak untuk berbicara di mana perilaku ini dilakukan secara sengaja (Tepper, 2000), sedangkan bentuk perilaku *supervision incivility* adalah memanggil dengan sebutan yang tidak sopan, mengacuhkan, ikut campur dalam urusan target, dan melanggar privasi di mana pelaku *incivility* memiliki niatan yang ambigu apakah sengaja atau tidak karena intensitas perilakunya yang rendah (Andersson & Pearson, 1999; Cortina dkk., 2013; Handoyo dkk., 2018). Selain itu, *psychological safety*

mengawali terbentuknya *creativity* menurut penelitian terdahulu (Carmeli dkk., 2010; Wang dkk., 2018) serta keduanya sama-sama merupakan bentuk persepsi dan perilaku yang positif.

Berdasarkan pemaparan tersebut penulis mencoba untuk meneliti *supervision incivility* sebagai perilaku negatif atasan yang mampu menurunkan *psychological safety* serta peran atribusi *performance promotion motives* dan *injury initiation motives* dalam memoderasi pengaruh tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi gambaran teoritis yang komprehensif berdasarkan rekomendasi dari penelitian sebelumnya (Edmondson & Lei, 2014; Liu dkk., 2020; Schilpzand dkk., 2016). Dengan mendasarkan pada hasil penelitian dari Liu dkk. (2020) dan Liu dkk. (2012), hipotesis dalam penelitian ini terdiri dari (H₁) *Supervision incivility* berpengaruh secara negatif terhadap *psychological safety*; (H₂) Pengaruh negatif *supervision incivility* terhadap *psychological safety* dimoderasi oleh atribusi *performance promotion motives*, di mana pengaruhnya akan melemah ketika karyawan memiliki tingkat atribusi *performance promotion motives* yang tinggi dibandingkan rendah; dan (H₃) Pengaruh negatif *supervision incivility* terhadap *psychological safety* dimoderasi oleh atribusi *injury initiation motives*, di mana pengaruhnya akan menguat ketika karyawan memiliki tingkat atribusi *injury initiation motives* yang tinggi dibandingkan rendah.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan data berupa survei *cross-sectional* dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan pada seluruh partisipan dan pengambilan data dilakukan dalam satu waktu. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk dalam penelitian eksplanasi karena penulis menelusuri hubungan variabel-variabel penelitian ini menggunakan teori dan hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya (Neuman, 2013). Kuesioner penelitian dibentuk dalam *google form* dan disebarluaskan secara daring selama 26 November sampai 6 Desember 2021. Sebelum mengisi kuesioner bagian instrumen penelitian, partisipan terlebih dahulu ditanya kesediannya untuk berpartisipasi melalui *informed consent* yang ada di awal kuesioner.

Partisipan

Kriteria partisipan penelitian ini adalah karyawan berusia minimal 18 tahun dengan masa kerja minimal 6 bulan, memiliki atasan langsung, berkebangsaan Indonesia serta bekerja di Indonesia, dan pernah mengalami *supervision incivility* selama 1 tahun terakhir. Teknik *sampling* yang digunakan *convenience sampling*, di mana partisipan adalah orang-orang yang ditemui oleh peneliti dan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan (Neuman, 2013). Penentuan jumlah sampel minimal ($N \geq 77$) diukur menggunakan bantuan perangkat *G*Power* versi 3.1.9.6 dengan teknik *A priori power analysis*, jenis tes *Linear multiple regression: Fixed model, R² deviation from zero* untuk tiga variabel prediktor ($1-\beta=0,80$; $\alpha=0,05$; $f^2=0,15$). Peneliti mendapatkan persetujuan partisipan melalui *informed consent* di bagian awal kuesioner. Setelah melakukan eliminasi terhadap 6 partisipan yang tidak memenuhi kriteria pernah mengalami *supervision incivility* selama 1 tahun terakhir, jumlah total partisipan yang didapat adalah 118 partisipan ($M_{\text{usia}}=24,3$; $SD_{\text{usia}}=2,66$; 74,6% perempuan).

Pengukuran

Terdapat tiga instrumen yang digunakan yaitu *Workplace Incivility Scale* (WIS) yang berisi 12 aitem dengan lima pilihan jawaban (1="tidak pernah", 5="sangat sering") dengan koefisien reliabilitas yang sangat tinggi ($\alpha=.918$), atribusi *performance promotion motives* dan *injury initiation motives* yang masing-masing berisi 5 aitem dengan lima pilihan jawaban (1="sangat tidak setuju", 5="sangat setuju") yang secara berturut-turut memiliki koefisien reliabilitas yang tinggi dan sangat tinggi ($\alpha=.814$; .944), dan skala *psychological safety* yang berisi 7 aitem dengan lima pilihan jawaban (1="sangat tidak setuju", 5="sangat setuju") dengan koefisien reliabilitas yang tinggi ($\alpha=.730$). Sebelum melakukan pengambilan data, penulis terlebih dahulu melakukan uji validitas konten pada skala WIS dan atribusi dengan bantuan *professional judgment*, sedangkan untuk skala *psychological safety* tidak dilakukan uji validitas karena sudah dilakukan di penelitian sebelumnya (Ajasta, 2018).

Sebelum melakukan pengolahan data lebih lanjut, penulis melakukan uji asumsi terlebih dahulu. Uji normalitas residual dilakukan dengan melihat grafik Q-Q plot, hasilnya menunjukkan titik-titik yang persebarannya mendekati garis diagonal sehingga uji normalitas terpenuhi. Uji linearitas dilakukan menggunakan nilai deviasi linearitas, di mana setiap variabel prediktor terhadap variabel kriterium menunjukkan nilai di atas 0,05 sehingga uji linearitas terpenuhi. Uji homoskedastisitas dilakukan dengan melihat persebaran data menggunakan *scatterplot* yang tidak terdapat pola tertentu yang berkumpul atau membentuk kerucut. Uji multikolinearitas dilihat menggunakan VIF dan *tolerance*, di mana semua variabel prediktor memiliki $VIF < 10$ dan *tolerance* $> 0,1$ sehingga tidak terjadi multikolinearitas dalam penelitian ini (Pallant, 2020). Uji deteksi *outlier* dilakukan dengan menggunakan nilai *mean cook's distance*, di mana karena nilainya < 1 maka asumsi ini terpenuhi (Navarro & Foxcroft, 2019). Dengan terpenuhinya seluruh uji asumsi, maka uji regresi yang merupakan teknik parametrik dapat dilakukan.

Analisis Data

Terdapat beberapa teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu regresi linear sederhana untuk mengetahui pengaruh *supervision incivility* terhadap *psychological safety*, lalu uji *moderated regression* dan *simple slope analysis* untuk mengetahui perbandingan efek moderasi atribusi *performance promotion motives* dan *injury initiation motives* pada pengaruh *supervision incivility* terhadap *psychological safety* dalam tingkat tinggi (+1SD) dan rendah (-1SD) berdasarkan korelasi dan plot yang dihasilkan. Seluruh proses analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak Jamovi 1.6.23.

HASIL PENELITIAN

Analisis Statistik Deskriptif

Dari hasil uji statistik deskriptif, ditemukan bahwa *supervision incivility* memiliki nilai ($M=24,9$; $SD=10,2$; $Min=13$; $Max=57$), atribusi *performance promotion motives* memiliki nilai ($M=18,2$; $SD=4,55$; $Min=5$; $Max=25$), atribusi *injury initiation motives* memiliki nilai ($M=10,9$; $SD=5,87$; $Min=5$; $Max=25$), dan *psychological safety* memiliki nilai ($M=23,4$; $SD=24,0$; $Min=9$; $Max=35$).

Analisis Regresi Linear Sederhana

Uji regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh *supervision incivility* terhadap *psychological safety*. Hasil dari analisis ini menunjukkan bahwa model cocok dalam menjelaskan data ($F(1, 116)=72,2$; $p<0,001$; $R^2=0.384$) dan variabel prediktor dapat menjelaskan 38,4% dari varians

variabel kriterium. *Supervision incivility* ($B=-0,323$; 95% CI $[-0,398; -0,248]$; $SE=0,038$; $t=-8,50$; $p<0,001$) berpengaruh negatif dan signifikan dalam menjelaskan *psychological safety*.

Analisis Moderated Regression

Uji *moderated regression* dilakukan untuk mengetahui apakah model interaksi variabel independen dengan variabel moderator dapat menjelaskan variabel dependen. Hasil dari analisis ini menunjukkan bahwa interaksi antara *supervision incivility* dan *performance promotion motives* ($B=0,009$; 95% CI $[-0,008; -0,027]$, $SE=0,009$, $Z=1,06$, $p=0,301$) sedangkan interaksi antara *supervision incivility* dan *injury initiation motives* ($B=0,009$, 95% CI $[-0,002; -0,020]$, $SE=0,006$, $Z=1,56$, $p=0,120$). Kedua *interaction effect* tersebut menunjukkan nilai p yang tidak signifikan yaitu $> 0,05$, sehingga kemungkinan variabel *performance promotion motives* dan *injury initiation motives* memoderasi pengaruh negatif *supervision incivility* terhadap *psychological safety* sangat kecil.

Analisis Simple Slope

Uji *simple slope* dilakukan untuk membandingkan kekuatan dan/atau arah korelasi variabel independen terhadap variabel dependen ketika variabel moderator berada dalam tingkat tinggi (+1SD) dan rendah (-1SD). Pada model 1 di mana *performance promotion motives* berperan sebagai variabel moderator, ditemukan bahwa pada tingkat tinggi (+1SD), pengaruh negatif *supervision incivility* terhadap *psychological safety* lebih kecil yaitu ($B=-0,277$, 95% CI $[-0,464; -0,261]$, $SE=0,052$, $Z=-6,98$, $p<0,001$) dibandingkan pada tingkat *performance promotion motives* rendah (-1SD) di mana pengaruh negatif *supervision incivility* terhadap *psychological safety* lebih besar ($B=-0,363$, 95% CI $[-0,392; -0,162]$, $SE=0,059$, $Z=-4,71$, $p<0,001$). Selanjutnya pada model 2 di mana *injury initiation motives* berperan sebagai variabel moderator, ditemukan bahwa pada tingkat tinggi (+1SD), pengaruh negatif *supervision incivility* terhadap *psychological safety* lebih kecil ($B=-0,281$, 95% CI $[-0,355; -0,208]$, $SE=0,038$, $Z=-7,49$, $p<0,001$) dibandingkan pada kondisi *injury initiation motives* yang rendah (-1SD) di mana pengaruh negatif antara *supervision incivility* terhadap *psychological safety* lebih besar ($B=-0,389$, 95% CI $[-0,542; -0,236]$, $SE=0,078$, $Z=-4,981$, $p<0,001$).

DISKUSI

Berdasarkan hasil uji regresi linear sederhana, ditemukan bahwa *supervision incivility* adalah prediktor yang mampu menjelaskan *psychological safety* sebesar 38,4%, dengan korelasi yang bersifat negatif, dan secara signifikan dengan $p<0,001$. Dengan begitu, penulis menemukan cukup bukti untuk menerima H_1 . Dalam penelitian ini ditemukan bahwa ketika seorang karyawan mengalami perilaku *incivility* dari atasannya, *psychological safety* karyawan tersebut akan menurun. *Psychological safety* pada dasarnya diartikan sebagai persepsi karyawan mengenai konsekuensi yang akan dihadapi ketika mengambil risiko interpersonal di tempat kerjanya, di mana risiko interpersonal yang dimaksud adalah pandangan dan respon negatif orang lain di tempat kerjanya terhadap karyawan yang menunjukkan perilaku *learning* (Edmondson & Lei, 2014; Nembhard & Edmondson, 2011). Ketika atasan dari karyawan tersebut menunjukkan perilaku *incivility*, hal tersebut terbukti menyebabkan karyawan membentuk persepsi bahwa akan terdapat potensi terbentuknya pandangan ataupun terjadinya respon negatif dari orang-orang di tempat kerjanya jika ia menunjukkan perilaku *learning*.

Hasil analisis ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Liu dkk. (2020) yang menunjukkan hal serupa. Dalam penelitian tersebut, dijelaskan bahwa perilaku *incivility* yang dilakukan oleh atasan akan menyebabkan iklim kerja yang penuh stres berkelanjutan akan memperburuk

psychological safety karyawan. Penelitian tersebut lebih lanjut menjelaskan bahwa karyawan yang mendapatkan perilaku negatif dari atasannya akan membalas perlakuan tersebut dengan perilaku negatif pula, walaupun bukan dengan cara melawan atasannya secara langsung melainkan dengan menarik diri dari organisasinya karena tingkat *psychological safety* yang dimiliki karyawan tersebut menurun akibat perilaku *supervision incivility*.

Analisis berikutnya adalah efek moderasi atribusi *performance promotion motives* pada pengaruh *supervision incivility* terhadap *psychological safety*. Sesuai hipotesis yang diajukan oleh peneliti, hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh negatif dari *supervision incivility* terhadap *psychological safety* semakin melemah ketika atribusi *performance promotion motives* karyawan dalam tingkat yang tinggi (+1SD). Sebaliknya dalam tingkat atribusi *performance promotion motives* yang rendah (-1SD), pengaruh *supervision incivility* terhadap *psychological safety* semakin menguat. Dengan hasil tersebut serta nilai *p* yang menunjukkan nilai yang signifikan, maka penulis memiliki bukti yang cukup untuk menerima H₂. Hasil ini sesuai dengan penelitian dari Liu dkk. (2012) yang meneliti atribusi tersebut dalam memoderasi pengaruh *abusive supervision* terhadap *creativity*, di mana hasilnya menunjukkan bahwa atribusi *performance promotion motives* karyawan dalam tingkat tinggi (+1SD) akan menyebabkan pengaruh negatif *abusive supervision* terhadap *creativity* melemah dan sebaliknya, pengaruh negatif tersebut akan menguat ketika tingkat atribusi *performance promotion motives* yang dibentuk karyawan berada dalam tingkat rendah (-1SD). Berdasarkan hasil dalam penelitian ini, dapat diartikan semakin karyawan mengatribusikan alasan atasannya berperilaku *incivility* adalah untuk meningkatkan kinerjanya, maka karyawan akan semakin lebih cenderung tidak membentuk persepsi risiko interpersonal dalam menunjukkan perilaku *learning*.

Analisis terakhir yang dilakukan penulis adalah efek moderasi atribusi *injury initiation motives* pada pengaruh negatif *supervision incivility* terhadap *psychological safety*. Penulis menyusun hipotesis berdasarkan hasil penelitian dari Liu dkk. (2012) bahwa tingkat atribusi *injury initiation motives* yang tinggi (+1SD) menyebabkan pengaruh negatif *supervision incivility* terhadap *psychological safety* menguat dan sebaliknya, pengaruh tersebut akan melemah ketika atribusi *injury initiation motives* dalam tingkat rendah (-1SD). Bertolak belakang dengan hipotesis tersebut, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh negatif *supervision incivility* terhadap *psychological safety* justru melemah ketika atribusi *injury initiation motives* yang dibentuk oleh karyawan berada dalam tingkat tinggi (+1SD) dibandingkan rendah (-1SD). Dengan hasil tersebut, penulis tidak memiliki bukti yang cukup untuk menerima H₃.

Dengan terbatasnya penelitian terdahulu yang meneliti atribusi *injury initiation motives* dalam memoderasi pengaruh *supervision incivility* terhadap *psychological safety*, penulis mencoba untuk mencari literatur lain dengan model penelitian dan bentuk perilaku negatif yang serupa untuk menjelaskan hasil penelitian ini. Penelitian dari Liu (2018) salah satunya memiliki model penelitian yang serupa dengan penelitian ini namun dengan jenis perilaku negatif yang berbeda, yaitu *workplace ostracism*. *Workplace ostracism* adalah tindakan pengabaian individu atau suatu grup terhadap anggota organisasi lainnya, di mana perilaku ini dideskripsikan sebagai perilaku negatif yang ambigu karena pelakunya dapat secara sengaja ataupun tidak sengaja melakukan perilaku tersebut, sehingga persepsi masing-masing target atas pengalaman *workplace ostracism* bisa berbeda (Robinson dkk., 2013). Dalam hal ini, *workplace ostracism* serupa dengan *workplace incivility* karena pelaku kedua bentuk perilaku negatif tersebut sama-sama memiliki niatan yang ambigu. Selain itu, pengabaian juga merupakan salah satu bentuk perilaku *workplace incivility*. Menurut Cortina dkk. (2013) perbedaan dari *workplace ostracism* dan *workplace incivility* adalah jenis perilakunya di mana *workplace ostracism* secara spesifik mencakup pengabaian, sedangkan jenis perilaku *workplace incivility* lebih meluas. Dengan serupanya

workplace ostracism dan *workplace incivility*, hasil penelitian dari Liu (2018) tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan tidak didukungnya hipotesis ketiga dalam penelitian ini.

Liu (2018) dalam penelitiannya menguji pengaruh *workplace ostracism* terhadap beberapa variabel kriterium dengan mediasi atribusi internal dan eksternal yang dimoderasi oleh persepsi *harm intent*. Hasil penelitian ini kemudian mengungkap bahwa ketika mengalami *workplace ostracism*, target akan membentuk persepsi *harm intent* dalam tingkat tinggi ataupun rendah. Serupa dengan *injury initiation motives*, persepsi *harm intent* merujuk pada persepsi target bahwa niatan pelaku menunjukkan perilaku negatif adalah untuk membahayakan target (Fernandes, 2021). Ketika target memiliki persepsi *harm intent* dalam tingkat tinggi di mana artinya target semakin mempersepsikan pelaku *workplace ostracism* secara sengaja berusaha untuk membahayakan dirinya, target lebih lanjut akan membentuk atribusi eksternal di mana mereka menyalahkan pelaku atas terjadinya perilaku negatif tersebut. Sebaliknya ketika target memiliki persepsi *harm intent* dalam tingkat rendah, target akan membentuk atribusi internal di mana mereka menyalahkan dirinya sendiri karena telah melakukan kesalahan yang membuatnya menjadi target dari perilaku negatif di tempat kerja. Jika dikaitkan dengan hasil dari penelitian ini, karyawan dengan *injury initiation motives* yang tinggi dapat diprediksi akan membentuk atribusi eksternal di mana karyawan tersebut menyalahkan pelaku yaitu atasannya sebagai penyebab dari terjadinya *supervision incivility*. Sebaliknya karyawan dengan atribusi *injury initiation motives* yang rendah dapat diprediksi akan membentuk atribusi internal, di mana karyawan menyalahkan dirinya sendiri karena telah melakukan kesalahan yang menyebabkan atasannya berperilaku *incivility*.

Dengan demikian, penulis mengasumsikan bahwa tidak didukungnya hipotesis ketiga dalam penelitian adalah karena terdapat atribusi eksternal dan internal yang diduga memediasi pengaruh *supervision incivility* terhadap *psychological safety* ketika dimoderasi atribusi *injury initiation motives*. Perbedaan atribusi internal dan eksternal ini lebih lanjut dapat menjelaskan perbedaan kekuatan pengaruh negatif *supervision incivility* terhadap *psychological safety*, di mana pengaruh negatif tersebut akan menguat pada karyawan dengan atribusi *injury initiation motives* rendah yang diasumsikan membentuk atribusi internal. Sebaliknya, pengaruh negatif tersebut akan melemah pada karyawan dengan atribusi *injury initiation motives* tinggi yang diasumsikan membentuk atribusi eksternal. Hal ini dapat terjadi karena karyawan dengan atribusi internal menyalahkan dirinya sendiri karena telah melakukan kesalahan yang membuat atasannya berperilaku *incivility*. Jika dikaitkan dengan teori dari Edmondson (1999), karyawan akan merasa aman secara psikologis saat mereka mempersepsikan bahwa orang-orang di organisasinya tidak akan menghina, mempermalukan, menghukum, dan menyalahkan orang yang menunjukkan perilaku *learning*, termasuk ketika karyawan tersebut melakukan kesalahan. Dengan demikian ketika karyawan mengatribusikan bahwa atasannya berperilaku *incivility* karena dirinya melakukan kesalahan, *psychological safety* karyawan akan semakin menurun karena karyawan tersebut mempersepsikan bahwa terdapat risiko interpersonal dari orang-orang di organisasinya pada karyawan yang melakukan kesalahan, salah satunya dibuktikan dengan perilaku *incivility* yang dilakukan oleh atasannya tersebut.

SIMPULAN

Hasil dari penelitian ini memperkuat temuan Liu dkk. (2020) dalam menjawab rekomendasi penelitian Edmondson dan Lei (2014), bahwa *supervision incivility* adalah salah satu faktor yang mampu menyebabkan *psychological safety* menurun. Selain itu, hasil penelitian ini juga menjawab rekomendasi penelitian sebelumnya dari Liu dkk. (2020) dan Schilpzand dkk. (2016) bahwa atribusi yang dibentuk oleh target dari *supervision incivility* turut memengaruhi dampak dari *supervision incivility*, dimana

karena atribusi setiap individu berbeda, maka dampak yang dihasilkan juga berbeda-beda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketika target *supervision incivility* memiliki tingkat atribusi *performance promotion motives* yang tinggi, maka pengaruh negatif dari *supervision incivility* terhadap *psychological safety* melemah dan sebaliknya. Namun penelitian ini menunjukkan hasil yang bertolak belakang dengan penelitian Liu dkk. (2012) di mana pada karyawan dengan atribusi *injury initiation motives* yang tinggi pengaruh negatif *supervision incivility* terhadap *psychological safety* justru melemah, dan sebaliknya.

Saran bagi peneliti selanjutnya adalah untuk meneliti atribusi internal dan eksternal dalam memediasi pengaruh interaksi antara *supervision incivility* dan atribusi *injury initiation motives* dalam tingkat tinggi dan rendah terhadap *psychological safety* yang diasumsikan oleh penulis sebagai penyebab tidak didukungnya hipotesis ketiga dalam penelitian ini. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk meneliti kembali variabel-variabel dalam penelitian ini guna mengatasi keterbatasan penelitian terdahulu yang membahas *supervision incivility*, atribusi *performance promotion motives* dan *injury initiation motives*, serta *psychological safety* secara komprehensif.

UCAPAN TERIMAKASIH

Terima kasih kepada seluruh partisipan penelitian dan seluruh pihak lainnya yang telah berkontribusi dalam proses pengerjaan dan penyelesaian penelitian ini. Semoga hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat dan wawasan baru bagi para pembaca.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Farah Dina Khairunnisa dan Dewi Syarifah 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

- Ajusta, K. B. (2018). *Hubungan antara persepsi kepemimpinan transformasional dengan psychological safety pada mahasiswa: Studi dalam divisi di organisasi/kepanitiaan mahasiswa Universitas Sanata Dharma* [Skripsi, Universitas Sanata Dharma]. <https://repository.usd.ac.id/38446/>
- 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. <https://doi.org/10.2307/259136>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of Management*, 39(6), 1579–1605. <https://doi.org/10.1177/0149206311418835>

- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth* (1st edition). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc..
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, reinassance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Fernandes, E. (2021). *The dark side antecedents and emotional consequences of leader aggression: The moderating roles of leader self-control and subordinate attributions* [Doctoral Dissertation, Hofstra University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- 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. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S163509>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations* (hlm. ix, 326). John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1037/10628-000>
- Liu, C. (2018). Ostracism, attributions, and their relationships with international students' and employees' outcomes: The moderating effect of perceived harming intent. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(5), 556–571. <https://doi.org/10.1037/ocp0000130>
- Liu, C.-E., Yu, S., Chen, Y., & He, W. (2020). Supervision incivility and employee psychological safety in the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 840. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030840>
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0400>
- Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity. *Human Performance*, 22(2), 128–142. <https://doi.org/10.1080/08959280902743501>

- Marchiondo, L. A., Biermeier-Hanson, B., Krenn, D. R., & Kabat-Farr, D. (2018)a. Target meaning-making of workplace incivility based on perceived personality similarity with perpetrators. *The Journal of Psychology*, 152(7), 474–496. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1481819>
- Marchiondo, L. A., Cortina, L. M., & Kabat-Farr, D. (2018)b. Attributions and appraisals of workplace incivility: Finding light on the dark side? *Applied Psychology: An International Review*, 67(3), 369–400. <https://doi.org/10.1111/apps.12127>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Nasifoglu Elidemir, S. N., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8), 3295. <https://doi.org/10.3390/su12083295>
- Navarro, D. J., & Foxcroft, D. R. (2019). *Learning statistics with Jamovi: A tutorial for psychology students and other beginners*.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2011). *Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation in organizations*. Dalam *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (hlm. 1–26). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0037>
- Neuman, W. L. (2013). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th Revised edition). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Palanski, M. E., & Vogelgesang, G. R. (2011). Virtuous creativity: The effects of leader behavioural integrity on follower creative thinking and risk taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 259–269. <https://doi.org/10.1002/cjas.219>
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). New York: Routledge.
- Reguia, C. (2014). Product innovation and the competitive advantage. *European Scientific Journal*, 1, 140–157.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203–231. <https://doi.org/10.1177/0149206312466141>

- Schilpzand, P., De Pater, I., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4). <https://doi.org/10.1002/job.1976>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation. *Frontiers in Psychology*, 9(1727). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>