

**DISERTASI**

**PENGEMBANGAN MODEL  
KETIDAKSANTUNAN DUNIA MAYA (*CYBER INCIVILITY*)  
DI LINGKUNGAN KERJA INDONESIA**



**SILVIA KRISTANTI TRI FEBRIANA**

**PROGRAM STUDI DOKTOR PSIKOLOGI  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2020**

**DISERTASI**

**PENGEMBANGAN MODEL  
KETIDAKSANTUNAN DUNIA MAYA (*CYBER INCIVILITY*)  
DI LINGKUNGAN KERJA INDONESIA**

**SILVIA KRISTANTI TRI FEBRIANA  
NIM. 111617127303**

**PROGRAM STUDI DOKTOR PSIKOLOGI  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2020**

**PENGEMBANGAN MODEL  
KETIDAKSANTUNAN DUNIA MAYA (*CYBER INCIVILITY*)  
DI LINGKUNGAN KERJA INDONESIA**

**DISERTASI**

**Untuk memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Program Studi Doktor Psikologi  
Pada Fakultas Psikologi Universitas Airlangga  
Telah dipertahankan di hadapan  
Panitia Ujian Doktor Terbuka  
Pada hari: Senin  
Tanggal: 3 Agustus 2020  
Pukul: 10.00 – 12.00 WIB**

**OLEH:  
SILVIA KRISTANTI TRI FEBRIANA  
NIM. 111617127303**

## PENGESAHAN

Disertasi dipertahankan di depan Tim Penguji Ujian Disertasi Tahap II (Terbuka)  
Program Studi Doktor Psikologi  
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga  
dan diterima untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh Gelar Doktor (Dr.)  
Pada Tanggal 3 Agustus 2020

Mengesahkan:  
Universitas Airlangga  
Fakultas Psikologi

Dekan,



Dr. Nurul Hartini, M.Kes., Psikolog.

NIP. 197104211997022001

## PERSETUJUAN

DISERTASI INI TELAH DISETUJUI  
PADA TANGGAL, 10 Juli 2020

Oleh :  
Promotor,



**Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT., Psikolog**  
NIP. 196601171990021001

Ko-Promotor



**Dr. Fajrianthi, M.Psi., Psikolog.**  
NIP: 196803081998022001

Mengetahui  
Koordinator Program Studi Doktor Psikologi



**Dr. Wiwin Hendriani, M.Si**  
NIP: 197811022005012003

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis maupun diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surabaya, 3 Agustus 2020

A yellow 6000 Rupiah stamp with a signature over it. The stamp features the text 'METERAI PUNJAB' at the top, '6000' in large numbers, and 'RUPIAH' at the bottom. The signature is written in black ink over the stamp.

Silvia Kristanti Tri Febriana

Disertasi ini Telah Diuji pada Ujian Doktor Tahap I (Tertutup)

Tanggal 22 Juni 2020

---

Ketua : Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT., Psikolog

Anggota : 1. Dr. Fajrianti, M.Psi., Psikolog  
2. Prof. Dr. Cholichul Hadi, M.Si., Psikolog  
3. Dr. Seger Handoyo, M.Si., Psikolog  
4. Dr. Dewi Retno Suminar M.Si., Psikolog  
5. Dr. Duta Nurdibyanandaru, MS., Psikolog  
6. Dr. Rini Sugiarti, M.Si., Psikolog

Ditetapkan dengan Surat Keputusan

Dekan Fakultas Psikologi

Universitas Airlangga

Nomor: 1414/UN3.1.9/PK/2020

Tanggal: 9 Juni 2020

## UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama dan yang paling utama, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala yang telah memberikan karunia dan rahmat-Nya sehingga penulis mendapatkan anugrah pembelajaran ilmu yang sangat bermanfaat, *support system* baik dari lingkungan kampus dan keluarga yang sungguh luar biasa sehingga penulis mampu bertahan dan berjuang tahap demi tahap untuk menyelesaikan disertasi yang berjudul “Pengembangan Model Ketidaksantunan Dunia Maya (*Cyber Incivility*) di Lingkungan Kerja Indonesia”.

Keberhasilan untuk menyelesaikan disertasi ini, juga atas do'a, bantuan dan dukungan dari banyak pihak. Penulis merasa sangat beruntung mendapatkan guru, panutan, sahabat sehingga proses penyelesaian disertasi ini menjadi lebih mudah untuk dijalani serta memberi pengalaman belajar yang positif. Pada kesempatan ini, penulis ingin menghaturkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

Rektor Universitas Airlangga, Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE., M.T., Ak., CMA yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi Doktor Ilmu Psikologi. Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Dr. Nurul Hartini M., Kes., Psikologi yang telah memberikan dukungan dan perhatian kepada penulis selama berkuliah dan menyelesaikan disertasi ini. Wakil Dekan I, Dr. Nur Ainy Fardana Nawangsari, M.Si., Psikologi; Wakil Dekan II, Ilham Nuralfian, M.Psi., Psikolog dan Wakil Dekan III, Dr. Dewi Retno Suminar, M.Si., Psikolog atas dukungan semangat dan bantuan yang diberikan kepada penulis selama berkuliah dan menyelesaikan disertasi ini. Koordinator Program Studi Doktor



Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Dr. Wiwin Hendriani, M.Si. yang selalu memotivasi, bersedia mendengar keluh-kesah, menyemangati, dan terus mengingatkan penulis untuk menyelesaikan disertasi tepat waktu.

Promotor, Prof. Fendy Suhariadi, M.T., Psikolog yang senantiasa memberi dukungan, bimbingan dan arahan untuk menyusun suatu naskah disertasi yang tidak hanya dipahami oleh diri sendiri tetapi harus mudah dibaca dan dipahami oleh orang lain. Senantiasa memberikan ide dan gagasan yang membantu menyederhanakan pemikiran penulis untuk tetap fokus dalam penulisan disertasi yang lebih berkualitas. Tanpa bimbingan dan arahan dari Bapak tentunya naskah disertasi ini tidak akan mungkin selesai. Ko-Promotor, Dr. Fajrianthi, M.Psi., Psikolog yang selalu tulus dan sepenuh hati meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, membetulkan, memberi rujukan pada tiap detil penulisan disertasi ini. Berkontribusi besar untuk membantu dan mengarahkan penulis untuk selalu berpikir kritis dan mengasah kemampuan penulis untuk menulis karya disertasi yang berkualitas. Terimakasih atas setiap perhatian dan dukungan Ibu yang sungguh sangat melebihi dari kata cukup bagi penulis. Tanpa bimbingan dan arahan dari Ibu, disertasi ini tidak akan mungkin selesai.

Bapak dan Ibu dosen penguji sejak proses kualifikasi hingga saat ini Prof. Dr. Cholichul Hadi, M.Si., Psikolog, Dr. Seger Handoyo, Psikolog, Dr. Dewi Retno Suminar, M.Si., Psikolog, Dr. Hamidah, M.Si., Psikolog, Dr. Duta Nurdibyanadaru, MS., Psikolog, Dr. Rini Sugiarti, M.Si., Psikolog, Dr. Hari Basuki Notobroto, dr., M.Kes., Dr. Rahkman Ardi, M.Psych., Dr. Juneman Abraham, M.Si. Terima kasih banyak atas semua masukan, saran dan bimbingan yang sangat berharga untuk

memperbaiki kualitas disertasi ini. Bapak dan Ibu Dosen di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, untuk semua proses pembelajaran dan pengayaan wawasan pengetahuan sehingga penulis banyak sekali memperoleh ilmu-ilmu baru yang sangat berguna untuk pengembangan diri kompetensi penulis sebagai peneliti.

Dekan, Wakil Dekan I, Wakil Dekan II, Wakil Dekan III, Kaprodi serta rekan-rekan dosen dan tenaga kependidikan Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk menimba ilmu serta memberikan dukungan dan do'a selama penulis menyelesaikan penelitian disertasi.

Lembaga Pengelola Dana Pendidikan Kementerian Keuangan Indonesia, atas dukungan dana yang sangat membantu penulis selama mengikuti perkuliahan, Konferensi Internasional, biaya penunjang hidup selama masa belajar, hingga bantuan penelitian sehingga melancarkan penulis untuk menyelesaikan penelitian disertasi.

*Subject matter expert* untuk penyusunan alat ukur Dea Mariska Febriani, S.Psi., M.Sc., Sherwin Wardhana Rahardjo S.Psi., M.Sc., Muhammad Sinantrya Widyanto, S.Kom., M.T., yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan penilaian dan masukan terkait instrumen alat ukur yang penulis gunakan dalam penelitian ini. Dra. Soerjantini Rahaju, M.A., Psikolog., Ermida Simanjuntak, M.Sc., M.Psi., Psikolog., Nido Dipo Wardana S.Psi., Vania Ardelia S.Psi., Rizal Khanafi S.Pd. yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membantu menerjemahkan instrumen alat ukur serta memberikan masukan dan saran dalam

proses analisis sintesa sehingga sangat membantu penulis dalam menerjemahkan dan menyesuaikan instrumen ke dalam bahasa dan budaya Indonesia.

Para responden yang sudah bersedia berpartisipasi dalam penelitian saya, terima kasih telah menyediakan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian, semoga hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan ilmu dan wawasan pengetahuan yang bermanfaat untuk kita.

Suami tercinta AKBP. Andri Koko Prabowo S.Ik., M.H., dan anak-anak tersayang Alvian Rabbani Pasha Prabowo dan Aksan Khairan Fadholi Prabowo, terima kasih yang tak terhingga atas segala do'a, pengorbanan waktu, kasih sayang, perhatian, dukungan, dan keikhlasan untuk terpisah jarak dan waktu selama bunda menyelesaikan jenjang studi doctoral. Insha Allah segala ikhtiar dan do'a yang telah kita jalani sejauh ini dapat memberi berkah bagi kita dan manfaat bagi keluarga dan masyarakat di sekitar kita. Amiin..Amiin..Allahuma..Amiin.

Papa dan Mama tercinta, KBP (P) Drs. H. Budiarto., MM., Psikolog (Alm) dan Hj. Ratna Wahyuni., BcHk., yang telah mendidik dan membiasakan penulis menjadi perempuan mandiri dan tangguh. Teruntuk Mama, terima kasih selalu ikhlas mendengarkan keluh kesah penulis, menyemangati dikala penulis merasa penat, ikhlas membantu mengurus anak-anak ketika penulis dalam kesibukan ataupun kegiatan belajar dan penelitian. Insha Allah Mama selalu diberi kesehatan dan kebahagiaan lahir bathin Amiin..Amiin..Allahuma..Amiin..

Kakak kandung penulis, Ridwan Ibrahim Dwi Novianto S.Psi., Bapak dan Ibu Mertua, Abdul Mudjiono dan Siti Sulasmiasi S.Pd., yang telah memberi dukungan dan do'a kepada penulis selama menyelesaikan disertasi.

Tim PKPP dibawah kordinasi Mas Lantip, terimakasih yang tidak terhingga karena bersedia membantu penulis untuk menyebarkan data, membantu mencari subjek, membantu menyortir subjek yang sesuai dengan kriteria penelitian dan mendengarkan keluh kesah penulis.

Teman-teman seperjuangan S3 Psikologi Unair angkatan 2016, Bu Ninuk yang selalu memberi wejangan dan rujukan tentang bagaimana meneliti yang baik serta dapat menjadi teman diskusi yang kritis, Mbak Monik yang selalu menyemangati dan bersedia membantu penulis ketika penulis merasa kesulitan, Mas Sigit, Mas Erdi, Mas Yudho, Bu Ike, yang seperjuangan menaklukkan nilai TOEFL. Bu Endah, Mbak Wiwik, Mbak Roro, Mbak Retno, Mbak Era, Pak Ahkam, Mas Eko, Mbak Dwi yang telah memberi warna dalam bingkai persahabatan, suka duka perjuangan menyelesaikan disertasi, diskusi serius namun penuh gelak tawa. Teman-teman SPCL, terimakasih atas dukungannya selama penulis menyelesaikan studi. Terimakasih kepada adek-adek tingkat 2017 Mbak Unik, Cece Mida, Mbak Ika, yang menjadi penyemangat penulis untuk menyelesaikan disertasi. Terimakasih juga kepada adek tingkat 2018 sekaligus rekan kerja Abhel atas segala bantuan dan perhatiannya selama penulis menyelesaikan disertasi.

Tenaga Kependidikan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, atas bantuan dalam hal administrasi / surat-menyurat selama penulis menjalani studi. Terima kasih telah memberikan pelayan prima yang mempermudah segala urusan penulis dalam menyelesaikan tugas belajar. Semua pihak yang telah membantu dalam proses penelitan disertasi yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis terbuka atas saran, kritik, dan diskusi yang membangun agar penelitian ini lebih baik. Penulis berharap penelitian ini dapat memberi nilai manfaat bagi semua pihak terutama untuk menjawab permasalahan ketidaksantunan dunia maya di lingkungan organisasi.

Penulis

Silvia Kristanti Tri Febriana

## RINGKASAN

### PENGEMBANGAN MODEL KETIDAKSANTUNAN DUNIA MAYA DI LINGKUNGAN KERJA INDONESIA

Saat ini dunia dilanda pandemic Covid-19 yang sehingga pemimpin harus proaktif merespon tantangan dunia yang fluktuatif, tidak pasti, kompleks, dan ambigu (Noda, 2020). Sebagai upaya pencegahan virus beberapa Negara di wilayah Asia menerapkan sistem bekerja dari rumah dengan memanfaatkan teknologi daring sebagai sarana penunjang komunikasi kinerja (Shaw dkk., 2020). Meski demikian perkembangan teknologi digital ini bagai pedang bermata dua disatu sisi memberi kemudahan dan efisiensi waktu untuk menunjang kinerja, disisi lain memberi peluang bagi individu untuk bebas mengekspresikan pandangan, emosi, bahkan pertukaran bahasa kasar yang penuh dengan kebencian dan perdebatan (Parker, 2017). Hal ini karena proses komunikasi daring bergeser dari komposisi sosial ke komposisi verbal yang lebih bersifat impersonal, berorientasi tugas, dan lebih sulit untuk menyelesaikan perselisihan (Lee, 2005).

Para peneliti di bidang perilaku mengidentifikasi adanya sikap terhadap komunikasi daring yang bertentangan dengan norma (Moore, 2019). Sikap ini disebut sebagai efek disinhibisi *online* yaitu sikap yang muncul dalam komunikasi yang dimediasi oleh komputer atau daring dimana individu cenderung untuk mengekspresikan pendapat secara lebih terbuka dan lebih sering daripada saat berkomunikasi secara tatap muka. Suler (2004) menjelaskan fenomena ini sebagai efek dari longgaranya restriksi sosial dan hambatan dalam komunikasi daring. Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa disinhibisi *online* dapat menyebabkan penyimpangan interpersonal yang berintensitas rendah yang oleh para peneliti di bidang organisasi di sebut sebagai ketidaksantunan dunia maya (Moore, 2019).

Lim dan Teo (2009) mendefinisikan ketidaksantunan dunia maya sebagai suatu perilaku komunikasi saat menggunakan media daring yang melanggar norma etika untuk saling menghormati di lingkungan kerja. Menurut Lim, Teo dan Chin (2008) bentuk perilaku ketidaksantunan dunia maya dapat ditampilkan secara pasif maupun aktif. Ketidaksantunan dunia maya aktif merupakan perilaku komunikasi daring yang tidak santun dan secara terbuka atau langsung disampaikan pada target seperti, menggunakan kata-kata bernada sarkastik, kasar, atau merendahkan orang lain. Disatu sisi, ketidaksantunan dunia maya pasif merupakan bentuk perilaku komunikasi daring tidak santun yang secara tidak langsung disampaikan pada target dengan menunjukkan sikap kurang menghargai seperti tidak membalas pesan daring sama sekali atau membatalkan pertemuan pada menit terakhir.

Fenomena ketidaksantunan dunia maya menjadi permasalahan serius dan merugikan banyak pihak di lingkungan Organisasi. Data survei menunjukkan bahwa sebanyak 91 % pekerja di Singapura pernah menjadi korban ketidaksantunan dunia maya yang dilakukan oleh atasan (Lim & Teo, 2009). Sejalan dengan temuan ini, data *The Pew Research Center* (PRC) menunjukkan sebanyak 40 % pekerja di Amerika Serikat mengalami ketidaksantunan dunia maya dan 73 % pernah

menyaksikan rekan kerjanya mengalami kasus yang sama (Antoci, Delfino, Paglieri, Panebianco, & Sabatini, 2016). Ketidaksantunan dunia maya memberi dampak serius bagi organisasi seperti, anggaran biaya kesehatan yang meningkat hingga US \$ 5 milyar setiap tahun (Byron, 2008), menurunnya produktivitas organisasi dan terciptanya lingkungan kerja yang “beracun” (Ophoff dkk., 2015). Disisi personal, karyawan yang terdampak ketidaksantunan dunia maya cenderung menjadi individu yang mudah marah, merasa rendah diri, demotivasi, ketakutan, merasa terintimidasi, kehilangan harga diri, stress (Ophoff dkk., 2015), *burnout*, mangkir kerja (Giumetti dkk., 2012), tekanan psikis (Park dkk., 2018), performa kerja yang menurun, keenganan untuk terlibat dalam pekerjaan (Giumetti dkk., 2013, 2016), komitmen dan kepuasan kerja yang menurun, melakukan penyimpangan kerja, dan berhenti (Lim & Teo, 2009).

Organisasi dengan iklim interaksi kerja menggunakan media daring menjadi ruang berkembangnya ketidaksantunan dunia maya. Lim, Teo dan Chin (2008) menjelaskan bahwa ketidaksantunan dunia maya semakin meluas pada interaksi bermedia daring karena terbatasnya isyarat sosial. Lebih lanjut, penerapan kebijakan etika penggunaan media daring yang belum maksimal serta kurangnya kesadaran individu terhadap kebijakan tersebut menjadi pencetus berkembangnya ketidaksantunan dunia maya.

Beberapa kerangka teori dan studi empiris terdahulu telah menjelaskan bagaimana ketidaksantunan dunia maya merupakan pengalaman negatif yang dapat memicu stres mengancam sumber daya individu dan berpotensi menyebabkan sikap dan perilaku maladaptif bagi korban. Akan tetapi permasalahan ini tidak hanya dipandang dari sisi korban tetapi juga dari pelaku. Studi Ophoff dkk., (2015) menyoroti bahwa dalam konteks organisasi peran pelaku perlu dipahami dalam hal faktor yang memotivasi perilaku ketidaksantunan dunia maya. Memahami faktor yang memotivasi pelaku maka dapat dilakukan penanggulangan yang efektif untuk mencegah dan mengurangi terjadinya perilaku ketidaksantunan dunia maya.

Terkait dengan upaya untuk lebih memahami berbagai faktor yang dapat memunculkan ketidaksantunan dunia maya di lingkungan kerja maka teori model stresor emosi kontraproduktif dari Spector dan Fox (2005) digunakan sebagai dasar model konseptual dalam penelitian ini. Teori ini relevan digunakan karena model perilaku kontraproduktif secara umum dapat digunakan dalam menjelaskan perilaku kontraproduktif dalam dunia maya (Mercado, 2017). Lebih lanjut, model stresor emosi kontraproduktif dibangun Spector dan Fox (2005) berdasarkan kajian bahwa, pertama kondisi kerja yang penuh dengan tekanan dan tidak sejalan dengan tujuan individu dapat dipersepsi sebagai stresor yang memicu emosi negatif. Kedua, tidak hanya kemarahan tetapi berbagai bentuk emosi negatif berperan penting dalam mempengaruhi perilaku kontraproduktif. Ketiga, faktor kepribadian merupakan elemen vital yang juga mempengaruhi perilaku kontraproduktif. Mendasar pada model stresor emosi kontraproduktif maka secara lebih mendetail model penelitian ini menggunakan variabel stressor peran (*ambiguitas peran, konflik peran, peran kerja berlebih*) sebagai anteseden, variabel emosi negatif sebagai mediator, dan variabel kecerdasan emosi sebagai moderator.

Variabel stresor peran yang terdiri dari ambiguitas peran, konflik peran, peran kerja berlebih dipilih karena paling dipersepsikan sebagai sumber stresor

dalam konteks budaya Asia. Budaya Asia yang identik dengan jarak kekuasaan tinggi, kolektifistik, dan maskulinitas menuntut adanya prosedur dan tata aturan kerja yang jelas, pencapaian tujuan yang tegas, dan birokratis (Peterson, dkk., 1995). Terkait dengan era pandemik Covid-19 saat ini masyarakat dihadapkan pada situasi VUCA yang serba tidak pasti, tidak dapat diprediksi, ambigu, kompleks dan cepat berubah secara drastis (Noda, 2020). Situasi ini bertentangan dengan budaya kerja Asia sehingga menimbulkan kecemasan bagi para pemimpin (Aribowo & Wirapraja, 2018). Hal ini muncul sebagai hasil penilaian individu terhadap lingkungan kerja apakah kondisi tersebut mengancam atau menguntungkan bagi individu. Saat individu mempersepsi bahwa lingkungan kerja dapat meningkatkan kesejahteraan atau mendukung pencapaian tujuan maka individu akan merasakan pengalaman emosi yang positif, sementara jika individu mempersepsi lingkungan sebagai sebuah ancaman maka yang muncul adalah reaksi emosi negatif (Yuin, 2006).

Reaksi individu terhadap kejadian / lingkungan kerja yang negatif misalnya konflik peran dan ambiguitas peran tidak hanya tergantung pada persepsi terhadap kejadian / lingkungan yang negatif semata. Selain persepsi, individu juga dipengaruhi oleh emosi yang muncul saat melakukan evaluasi terhadap kejadian / lingkungan yang negatif tersebut (Yuin, 2006). Oleh karena itu variabel emosi negatif dipilih sebagai mediator dalam penelitian ini. Emosi negatif sebagai bentuk respon yang mendorong tindakan individu untuk mereduksi kondisi negatif stresor. Artinya, emosi yang dirasakan individu akan menjadi pendorong secara psikologis dalam memunculkan respon yang tepat (Yuin, 2006). Hal ini terjadi karena emosi memiliki fungsi "*control precedence*". Individu yang sedang berada pada kondisi emosi tertentu akan dikendalikan oleh emosi tersebut sehingga perilaku yang muncul akan dirancang agar tepat sesuai dengan kondisi yang dirasakan.

Lebih lanjut, mengacu pada model stresor-emosi kerja kontraproduktif Spector dan Fox (2005) bahwa kepribadian berperan sebagai moderator yang mempengaruhi kuat lemahnya pengaruh stresor terhadap emosi negatif serta pengaruh emosi negatif terhadap tindakan kontraproduktif. Oleh karena itu kecerdasan emosi dipilih sebagai variabel moderator dalam penelitian ini. Terkait dengan ini, beberapa studi membuktikan bahwa kecerdasan emosi berperan sebagai moderator yang mampu merepresi berbagai pengalaman stresor kerja dan emosi negatif (Mikolajczak & Luminet, 2008; Mikolajczak dkk., 2009; Salami, 2010). Individu dengan kurang cerdas secara emosional cenderung mengalami intrusi ruminasi (Süral, Griffiths, Kircaburun, & Emirtekin, 2018). Ruminasi akan membuat seseorang terus-menerus memikirkan masa silam yang menyakitkan sehingga memicu perasaan tertekan yang menghalangi kemampuan untuk memecahkan masalah secara efektif sehingga individu berpikir pesimistis dan fatalistis hingga mengarah pada depresif (Noelen-Hoeksema dkk., 2008). Individu dengan kecerdasan emosi rendah juga cenderung lebih impulsif dan memiliki kemampuan kontrol diri yang lebih buruk. Akibatnya individu menjadi lebih mudah terlibat dalam permasalahan perilaku daring dan penyimpanan media sosial (Kircaburun dkk., 2019; Süral dkk., 2018).

Secara keseluruhan model dibangun dengan melibatkan faktor kognitif, faktor afektif dan faktor kepribadian. Berbagai penelitian telah menguji berbagai



anteseden yang memunculkan ketidaksantunan dunia maya, namun berdasarkan kajian literatur masih ada beberapa hal yang masih perlu diteliti lebih lanjut misalnya peran emosi negatif dan kecerdasan emosi serta faktor-faktor yang terkait dengan budaya dalam ketidaksantunan dunia maya. Penelitian ini bermaksud untuk menindaklanjuti permasalahan tersebut dengan tujuan mengembangkan model pelaku ketidaksantunan dunia maya yang melibatkan variabel emosi dan variabel-variabel yang sesuai dengan kondisi lingkungan kerja di Indonesia.

## Metode

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang dirancang secara *cross sectional*. Jumlah subjek dalam penelitian ini adalah 443 orang pekerja yang menduduki posisi pimpinan . Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *survey non list based random sampling*. Secara keseluruhan subjek penelitian ini rata-rata berusia 36, 04 tahun dengan usia termuda 20 tahun dan usia tertua 64 tahun. Adapun berdasarkan nilai standart deviasi maka sebaran variasi usia subjek dari rata-rata berkisar antara 26,45 hingga 45,63 tahun. Temuan ini menunjukkan bahwa subjek berasal dari usia kerja produktif dan didominasi oleh usia dewasa awal.

Penelitian ini terdiri dari variabel tidak tergantung yaitu stressor peran, variabel mediator yakni emosi negatif, variabel moderator kecerdasan emosi, dan variabel tergantung yaitu ketidaksantunan dunia maya. Data ketidaksantunan dunia maya diukur menggunakan skala *cyber incivility* yang disusun oleh Lim dan Teo (2009) terdiri atas 2 dimensi dan 14 item. Stresor peran diukur dengan skala *role stressor* dari Peterson dkk. (1995) terdiri atas 3 dimensi dan 13 item. Skala *job related affective well being* untuk mengukur emosi negatif yang disusun oleh Van Katwyk, Spector dan Fox ( 2000) pada skala ini hanya menggunakan salah satu dimensi yakni emosi negatif yang terdiri dari 10 item. *Trait emotional intelligence questionnaire short form (TEIQue-SF)* versi 1.50 dari Cooper dan Petrides (2010) untuk mengukur kecerdasan emosi yang terdiri satu dimensi dan 30 item. Semua skala diadaptasi kedalam bahasa Indonesia. Sebelum dilakukan penelitian, terlebih dahulu peneliti melakukan ujicoba pada 200 subjek. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan pendekatan CB-SEM menggunakan *tools* AMOS versi 22.

## Hasil

Analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik *structural equation modeling* (SEM). Adapun pada penelitian ini menggunakan pendekatan *covariance based SEM* (CB-SEM) yang dilakukan untuk mengkonfirmasi teori. *Tools* statistik CB-SEM yang digunakan adalah AMOS versi 22.0. Uji model teoritis penelitian ini diukur dengan metode *first order measurement*. Analisis data terbagi atas evaluasi model pengukuran dan model struktural. Berdasarkan analisis model pengukuran diperoleh hasil bahwa indikator-indikator dalam penelitian ini sudah memenuhi validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas komposit. Oleh karena itu alat ukur dalam penelitian ini sudah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas.

Lebih lanjut, pada evaluasi model struktural didapatkan hasil uji *goodness of fit* model ketidaksantunan dunia maya memiliki nilai CFI = 0.920; TLI = 0.911; RMSEA=0,076; CMINDF = 2,867). Hal ini menunjukkan bahwa model

ketidaksantunan dunia maya dalam penelitian ini dapat dibangun dari kerangka konsep dasar model stresor emosi kontraproduktif yang terdiri dari variabel stressor peran sebagai anteseden eksternal yang terkait dengan reaksi kognitif, emosi negatif sebagai mediator yang terkait dengan reaksi afektif, kecerdasan emosi sebagai moderator terkait dengan faktor kepribadian atau disposisional. Artinya, teori stresor emosi kontraproduktif yang diusulkan sebagai kerangka konsep dasar dalam penelitian ini terbukti *fit* atau memiliki kecocokan yang baik dengan data empirik.

Pada pengujian hipotesis secara langsung ditemukan bahwa variabel stressor peran terbukti berpengaruh positif terhadap emosi negatif. Begitupula variabel emosi negatif berpengaruh positif terhadap variabel ketidaksantunan dunia maya. Hal ini membuktikan bahwa semakin individu mempersepsikan peran kerja sebagai suatu stresor maka akan semakin memicu emosi negatif. Semakin meningkat reaksi emosi negatif yang dialami individu maka semakin mempengaruhi individu untuk melakukan tindakan ketidaksantunan dunia maya. Lebih lanjut, pada pengujian hipotesis secara tidak langsung ditemukan emosi negatif merupakan variabel yang memediasi pengaruh positif variabel stressor peran terhadap variabel ketidaksantunan dunia maya. Hal ini membuktikan bahwa semakin individu menilai peran kerja sebagai stresor maka akan semakin meningkatkan emosi negatif yang kemudian semakin mempengaruhi individu untuk melakukan ketidaksantunan dunia maya. Temuan ini sesuai dengan acuan dasar konseptual model stresor emosi kontraproduktif Spector dan Fox (2005). Model ini menegaskan bahwa pertama, tindakan kontraproduktif yang dilakukan individu pada dasarnya disebabkan oleh faktor eksternal yang dipersepsikan sebagai stres. Individu baik di lingkungan kerja maupun tidak akan terus memantau lingkungan sekitar, proses ini dinamakan dengan penilaian (*appraisal*). Adanya stimulus dan informasi dari lingkungan akan terus dinilai dan ditafsirkan. Pada proses penilaian ini individu akan menafsirkan situasi sebagai pemicu stres. Proses penilaian dan penafsiran individu menyangkut sejauh mana individu memandang adanya ancaman dari lingkungan terhadap kesejahteraan diri, sejauh mana suatu situasi dapat mengganggu tujuan individu atau kegiatan yang sedang berlangsung. Situasi yang mengancam kesejahteraan diri akan dinilai sebagai stresor. Stresor ini kemudian dapat memicu reaksi emosi negatif yang menyebabkan individu bertindak kontraproduktif. Model ini memfokuskan pada emosi negatif yang memainkan peran kunci dalam dinamika proses stres untuk mempengaruhi perilaku kontraproduktif. Individu yang tidak puas dengan adanya ambiguitas peran yang tidak masuk akal, konflik, dan kelebihan beban peran memicu pengaruh negatif. Individu yang mengalami pengaruh emosi negatif cenderung mengungkapkannya melalui tindakan kontraproduktif sebagai upaya untuk merepresi emosi.

Lebih lanjut, berdasarkan hasil uji moderasi menunjukkan bahwa kecerdasan emosi memoderasi pengaruh peran kerja berlebih terhadap emosi negatif, serta pengaruh emosi negatif terhadap ketidaksantunan dunia maya aktif. Hal ini membuktikan bahwa pengaruh peran kerja berlebih semakin kuat memicu reaksi emosi negatif pada individu dengan kecerdasan emosi rendah. Sebaliknya, peran kerja berlebih tidak berpengaruh signifikan terhadap emosi negatif pada individu dengan kecerdasan emosi tinggi. Lebih lanjut, emosi negatif semakin kuat mempengaruhi ketidaksantunan dunia maya aktif pada individu dengan kecerdasan

emosi rendah. Sedangkan, emosi negatif tidak berpengaruh signifikan terhadap ketidaksantunan dunia maya aktif pada individu dengan kecerdasan emosi tinggi. Temuan ini memperkuat model stresor emosi kontraproduktif dari Spector dan Fox (2005) yang menjelaskan bahwa individu dengan pribadi yang kurang mampu mengendalikan emosi cenderung menilai tuntutan kerja sebagai suatu stresor. Stresor ini dinilai sebagai suatu tekanan yang memicu berbagai perasaan negatif. Emosi negatif yang semakin memuncak mendorong individu untuk melakukan tindakan kontraproduktif.

Pada penelitian ini kecerdasan emosi tidak dapat berinteraksi memoderasi pengaruh stresor ambiguitas peran terhadap emosi negatif. Mengacu pada teori *challenge* (tantangan) - *hindrance* (halangan) *stressor* dari Podsakoff, Lepine dan Lepine (2007) menjelaskan bahwa stresor menjadi halangan ketika individu kekurangan sumber daya dan mengalami kendala dalam pekerjaan maka hal ini dapat memicu efek langsung maupun tidak langsung secara negatif pada performa kerja. Sebaliknya, stresor dinilai sebagai suatu tantangan yang membangkitkan emosi positif ketika berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja dengan meningkatkan motivasi dan mengurangi ketegangan kerja. Mengacu pada teori ini, studi Newton dkk., (2016) menjelaskan bahwa ambiguitas peran dinilai sebagai situasi yang menghambat sehingga dapat berpengaruh terhadap performa kerja yang menurun. Oleh karena itu individu yang cerdas secara emosional tetap menilai situasi ambiguitas peran sebagai suatu stresor karena situasi ini mencegah karyawan mencapai sasaran kinerja. Terkait dengan hal ini, pada budaya Asia yang jarak kekuasaan tinggi maka penyelesaian pekerjaan membutuhkan adanya suatu arahan, aturan dan prosedur kerja yang jelas. Sebaliknya, ketika individu dihadapkan pada situasi kerja yang tidak pasti dan ambigu justru memicu stresor. Stresor utama pada budaya Asia adalah ambiguitas peran, diikuti oleh konflik peran dan peran kerja berlebih (Peterson dkk., 1995). Oleh karena itu individu baik dengan kecerdasan emosi tinggi maupun rendah tetap mempersepsikan ambiguitas peran sebagai stresor yang dapat memicu emosi negatif.

Lebih lanjut, dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa kecerdasan emosi tidak memoderasi pengaruh konflik peran terhadap emosi negatif. Mengacu pada teori model emosi terpusat dari Spector and Fox's (2002) bahwa reaksi emosi individu diinduksi oleh persepsi penilaian terhadap lingkungan kerja yang mempengaruhi respon individu untuk memilih berperilaku kontraproduktif atau berperilaku kewarganegaraan. Mengacu pada teori tersebut temua Greenidge dan Coyne (2019) membuktikan bahwa pada dasarnya individu yang cerdas secara emosional ketika mengalami konflik peran justru mampu bertahan memuaskan afeksi sehingga cenderung dapat meregulasi emosi secara positif. Artinya, individu yang cerdas secara emosional justru menilai konflik peran secara positif.

Pada penelitian ini kecerdasan emosi juga tidak memoderasi pengaruh emosi negatif terhadap ketidaksantunan dunia maya pasif. Co<sup>^</sup>te dkk., (2006) menjelaskan bahwa individu dengan kecerdasan emosi tinggi memiliki repertoar yang luas dalam strategi regulasi emosi sehingga lebih cenderung memilih strategi yang paling sesuai dengan diri dibandingkan individu dengan kecerdasan emosi rendah. Individu dengan kecerdasan emosi yang tinggi lebih efektif dalam

pengaturan emosi karena secara otomatis mampu menentukan strategi regulasi dan perilaku yang tepat. Artinya disini ketidaksantunan dunia maya pasif merupakan respon otomatis atas gejolak emosi negatif yang dipilih oleh individu sebagai bentuk strategi regulasi emosi yang paling sesuai. Strategi regulasi emosi merupakan representasi kognitif dalam menilai lingkungan. Lebih lanjut, representasi kognitif salah satunya dipengaruhi oleh budaya (Forgas & Bond, 1985). Bolton dan Croson (2012) menjelaskan bahwa pada budaya Asia lebih menggunakan strategi komunikasi *indirect* dalam mengkomunikasikan sesuatu hal yang dilihat tidak pantas atau tidak sesuai. Begitupun West (2009) menjelaskan bahwa pada budaya Indonesia untuk menunjukkan emosi negatif dari kemarahan atau agresi dikomunikasikan dalam bentuk kekesalan atau kritik secara tidak langsung daripada secara langsung demi menjaga interaksi hubungan sosial yang damai.

### **Kebaruan Penelitian**

Kebaruan dari penelitian ini adalah model pelaku ketidaksantunan dunia maya dibangun dengan melibatkan stresor peran sebagai faktor anteseden eksternal yang merupakan stressor yang paling relevan terjadi pada budaya kerja Asia khususnya Indonesia yang belum pernah dijelaskan pada penelitian sebelum-sebelumnya.

Model ketidaksantunan dunia maya pada penelitian ini dibangun dengan mengacu pada model stressor emosi kontraproduktif sebagai dasar konseptual yang fokus pada peran emosi. Melibatkan emosi merupakan suatu keterbaruan untuk menjelaskan model ketidaksantunan dunia maya karena belum pernah dijelaskan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Emosi negatif mampu berperan sebagai variabel mediator yang memediasi pengaruh ambiguitas peran, konflik peran dan peran kerja berlebih terhadap ketidaksantunan dunia maya aktif dan pasif.

Kebaruan dan temuan berikutnya dalam penelitian ini adalah individu dengan pengaruh emosi negatif atas stress kerja cenderung melakukan ketidaksantunan dunia maya pasif dibandingkan aktif. Lebih lanjut, ambiguitas peran merupakan stresor yang paling berpengaruh besar memicu emosi negatif diikuti oleh konflik peran dan peran kerja berlebih. Pada penelitian ini juga ditemukan bahwa individu yang mengalami stres akibat ambiguitas peran cenderung terpengaruh untuk melakukan ketidaksantunan dunia maya aktif. Disisi lain, individu yang mengalami stres akibat konflik peran cenderung melakukan ketidaksantunan dunia maya pasif.

Kecerdasan emosi sebagai variabel moderator juga menjadi keterbaruan dalam penelitian ini. Dikatakan terbaru karena kecerdasan emosi merupakan factor kepribadian yang dapat meregulasi dan merepresi emosi negatif sehingga meminimalisir dorongan individu untuk melakukan ketidaksantunan dunia maya, sedangkan penelitian terdahulu dengan menggunakan acuan teori yang sama selalu menggunakan faktor kepribadian yang bersifat menguatkan emosi negatif mendorong individu untuk melakukan tindakan kontraproduktif. Lebih lanjut, kecerdasan emosi diketahui mampu memoderasi pengaruh peran kerja berlebih terhadap emosi negatif. Artinya, individu dengan kecerdasan emosi tinggi tidak akan terpengaruh untuk bereaksi emosi negatif ketika mengalami peran kerja

berlebih, sebaliknya individu dengan kecerdasan emosi rendah mudah bereaksi emosi negatif ketika mengalami peran kerja berlebih. Kecerdasan emosi diketahui juga mampu memoderasi pengaruh emosi negatif terhadap ketidaksantunan dunia maya aktif. Artinya individu dengan kecerdasan emosi tinggi tidak akan melakukan ketidaksantunan dunia maya aktif meski dalam pengaruh emosi negatif, sedangkan individu dengan kecerdasan emosi rendah cenderung melakukan ketidaksantunan dunia maya aktif sebagai bentuk respon atas meningkatnya pengaruh emosi negatif yang dirasakan individu.

### **Implikasi Penelitian**

Implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah, *pertama* model ketidaksantunan dunia maya dibangun dari variabel emosi negatif sebagai mediator yang terkait dengan reaksi afektif, kecerdasan emosi sebagai moderator terkait dengan faktor kepribadian serta stresor peran sebagai faktor stresor kerja atau anteseden eksternal terkait dengan reaksi kognitif yang relevan dengan budaya Indonesia. *Kedua*, ketidaksantunan dunia maya merupakan variabel psikologis yang sifatnya kompleks sehingga diperlukan pendekatan yang komprehensif dengan tidak hanya memperhatikan satu faktor saja. *Ketiga*, temuan penelitian ini semakin memperkuat penggunaan teori model stressor emosi kontraproduktif sebagai kerangka dasar konseptual untuk menjelaskan dinamika psikologis ketidaksantunan dunia maya. Mendasarkan pada kerangka konseptual tersebut, penelitian ini membuktikan bahwa stresor peran dapat mempengaruhi ketidaksantunan dunia maya melalui emosi negatif dan kecerdasan emosi dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh peran kerja berlebih terhadap emosi negatif serta memperkuat atau melemahkan pengaruh emosi negatif terhadap ketidaksantunan dunia maya aktif. *Keempat*, efek total ditemukan pengaruh antara ambiguitas peran terhadap ketidaksantunan dunia maya aktif melalui emosi negatif sebesar 0,355 (tergolong medium). Disisi lain, pengaruh antara konflik peran terhadap ketidaksantunan dunia maya pasif melalui emosi negatif sebesar 0,221 (tergolong kecil). Artinya, masih banyak variabel lain yang mempengaruhi ketidaksantunan dunia maya yang belum dikaji dalam penelitian ini sehingga dapat dikaji pada penelitian selanjutnya.

Implikasi praktis dalam penelitian ini adalah, *pertama*, penerapan netiket komunikasi daring dalam suatu manajemen/organisasi dapat meminimalisir terjadinya suatu permasalahan akibat kesalahpahaman, menunjukkan suatu kompetensi seorang pimpinan, serta merupakan bentuk sikap santun untuk menghargai dan menghormati bawahan maupun rekan kerja. *Kedua*, selektif memilih pemimpin yang cerdas secara emosional sehingga mampu mengantisipasi stres akibat peran kerja berlebih dengan menerapkan strategi pengelolaan kerja yang sistematis. Pengelolaan kerja yang sistematis dilakukan dengan memprioritaskan tugas utama yang harus diselesaikan serta menghadapi hal ini sebagai tantangan kesuksesan karir dan organisasi. Hal ini berguna agar pekerjaan lebih produktif, berkualitas dan terselesaikan secara tepat waktu. Pemimpin yang cerdas secara emosional juga dapat menumbuhkan emosi positif dengan komunikasi, negosiasi dan pendelegasian tugas secara etis sehingga karyawan maupun rekan kerja lebih merasa dihargai, lebih merasa percaya diri, dan lebih

merasa diberdayakan. Hal ini berguna untuk menciptakan keterlibatan karyawan maupun rekan kerja dalam organisasi/ perusahaan. *Ketiga*, dunia dihadapkan pada situasi pandemik Covid-19 yang identik dengan kondisi bisnis dan perekonomian yang fluktuatif, tidak pasti, kompleks, dan ambigu sehingga seorang pemimpin dituntut untuk responsif pada perubahan yang masif. Oleh karena itu organisasi/ manajemen perlu memperjelas tujuan organisasi (yang ingin dicapai) dan nilai-nilai organisasi (nilai apa yang penting) sehingga seorang pemimpin mengetahui tanggung jawab dan responsif untuk menentukan keputusan yang tepat sesuai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Selain itu perlu memperjelas deskripsi dan spesifikasi kerja sehingga menciptakan efektifitas area tanggung jawab dan tugas pokok suatu jabatan. Lebih lanjut, kejelasan deskripsi dan spesifikasi persyaratan posisi jabatan dapat membantu pemimpin untuk menentukan keputusan mengenai harapan dan persyaratan mana yang diprioritaskan secara tepat untuk tercapainya tujuan organisasi. *Keempat*, temuan penelitian ini dapat memberikan dukungan informasi dan masukan bagi manajemen / organisasi mempercepat pengembangan kesiapan kognitif pada pemimpin yang berpotensi tinggi untuk menghadapi perubahan dunia yang dinamis. Lebih lanjut, secara personal seorang pemimpin perlu mengembangkan ketrampilan kesiapan kognitif sebagai bentuk kesiapan mental, emosional dan interpersonal untuk menghadapi resiko dan ketidakpastian. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memiliki sifat terbuka untuk beradaptasi dengan hal-hal baru, penuh semangat dan optimisme untuk melibatkan tim kerja dan pemangku kepentingan, mengembangkan organisasi pembelajaran sebagai pemimpin yang memiliki kompetensi kesiapan kognitif, berpikir kritis, dan cerdas secara emosional, serta membangun kemitraan berbasis kepercayaan dengan tim maupun pihak eksternal termasuk konsumen/ pengguna jasa. Hal ini agar seorang pemimpin mampu mengontrol emosi diri untuk bertahan menghadapi tantangan perubahan organisasi yang semakin kompleks.

### **Saran**

Mengingat bahwa ketidaksantunan dunia maya muncul karena adanya stresor kerja yang dapat memberikan dampak negatif baik personal maupun organisasi. Oleh karena itu untuk meminimalisir hal ini maka organisasi/ manajemen disarankan untuk memberikan dukungan penerapan netiket dalam membangun komunikasi kerja antara atasan dengan bawahan. Netiket tersebut berupa aturan untuk menggunakan bahasa formal dengan ejaan yang benar serta merespon sesegera mungkin pesan daring dari bawahan maupun rekan kerja.

Penelitian ini membuktikan bahwa individu dengan pengaruh emosi negatif cenderung lebih merespon stres dengan melakukan ketidaksantunan dunia maya. Oleh karena itu organisasi/ manajemen perlu lebih selektif dalam proses seleksi penerimaan maupun pemilihan seorang pemimpin. Secara khusus, penting untuk mempertimbangkan pribadi yang cerdas secara emosional sebagai persyaratan karena seorang pemimpin tidak hanya pintar secara akademis namun juga mampu mengenali emosi, mengelola emosi, memotivasi diri, serta memiliki empati dan membina hubungan baik dengan bawahan maupun rekan kerja.

Penelitian ini membuktikan bahwa sumber stress utama penyebab ketidaksantunan dunia maya pasif adalah konflik peran. Oleh karena itu organisasi/ manajemen perlu memperjelas deskripsi dan spesifikasi setiap posisi jabatan sehingga tanggung jawab dan tugas pokok dapat berfungsi efektif. Lebih lanjut, secara personal seorang pemimpin juga harus tegas menciptakan area tugas dan tanggung jawab dengan memastikan adanya kejelasan perjanjian yang diterima antar pihak sehingga memudahkan untuk menentukan keputusan mengenai prioritas harapan dan persyaratan yang dibutuhkan demi tercapainya tujuan organisasi.

Penelitian ini membuktikan bahwa sumber stress utama penyebab ketidaksantunan dunia maya aktif adalah ambiguitas peran. Oleh karena itu organisasi/ manajemen perlu memperjelas tujuan organisasi (yang ingin dicapai) dan nilai-nilai organisasi (nilai apa yang penting) serta mengembangkan keterampilan kesiapan kognitif (*skill cognitive readiness*) seorang pemimpin sebagai prioritas utama. Lebih lanjut, secara personal seorang pemimpin perlu mengembangkan ketrampilan kesiapan kognitif sebagai bentuk kesiapan mental, emosional dan interpersonal untuk menghadapi resiko dan ketidakpastian. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memiliki sifat terbuka untuk beradaptasi dengan hal-hal baru, penuh semangat dan optimisme untuk melibatkan tim kerja dan pemangku kepentingan, mengembangkan organisasi pembelajaran sebagai pemimpin yang memiliki kompetensi kesiapan kognitif, berpikir kritis, dan cerdas secara emosional, serta membangun kemitraan berbasis kepercayaan dengan tim maupun pihak eksternal termasuk konsumen/ pengguna jasa.

## SUMMARY

### CYBER INCIVILITY MODEL DEVELOPMENT IN INDONESIA'S WORK ENVIRONMENT

Amid the Covid-19 pandemic, leaders are forced to proactively respond to the challenges of a fluctuating, uncertain, complex, and ambiguous world (Noda, 2020). As an effort to prevent the spread of the coronavirus while supporting performance communication, several countries in the Asian region apply a system termed “working from home” by utilizing online technology (Shaw *et al.*, 2020). However, the development of digital technology plays like a double-edged sword. On the one hand, it provides convenience and time efficiency to support performance. On the other hand, nevertheless, it also provides opportunities for individuals to freely express their views, emotions, and even exchange of abusive language infiltrated by hatred and debate (Parker, 2017). This is because of the shifting of the online communication process from social composition to verbal composition, which is more impersonal, task-oriented, and more difficult in resolving disputes (Lee, 2005).

Researchers in the area of behavior have identified attitudes towards online communication that are contrary to the norms (counternormative online behavior) (Moore, 2019). These attitudes are referred to as the online disinhibition effect, including attitudes that appear in online or computer-mediated communication, where individuals tend to express opinions more openly and more frequently than when communicating face to face. Suler (2004) explains this phenomenon as the effect of loosening social restrictions and barriers to online communication. Various research results show that online disinhibition can cause interpersonal deviations with low intention, which, according to researchers in the field of organization, are then referred to as cyber incivility (Moore, 2019).

Lim and Teo (2009) defined cyber incivility as communication behaviors when using online media that violate ethical norms for mutual respect in the work environment. According to Lim, Teo, and Chin (2008), forms of cyber incivility behaviors can be committed passively or actively. Active cyber incivility means online communication behaviors in an impolite manner and openly or directly delivered to the target, such as using words that are sarcastic, rude, or condescending to others. Meanwhile, the passive one constitutes impolite online communication behaviors that are indirectly conveyed to the target by showing disrespect, such as not replying to online messages at all or canceling meetings at the last minute.

Cyber incivility is a serious problem and is detrimental to many things in organizations. Survey data showed that 91% of workers in Singapore have been victims of cyber incivility by superiors (Lim & Teo, 2009). In line with these findings, data from the Pew Research Center (PRC) showed that as many as 40% of workers in the United States experience cyber Incivility and 73% have witnessed their colleagues experience such cases (Antoci, Delfino, Paglieri, Panebianco, & Sabatini, 2016). Cyber incivility has a serious impact on organizations, such as increasing the health budget by up to US \$ 5 billion every year (Byron, 2008),



decreasing organizational productivity, and creating a "toxic" work environment (Ophoff *et al.*, 2015). On the personal side, employees affected by cyber incivility tend to be individuals who are irritable, feel inferior, demotivated, feel scared, feel intimidated, lose self-esteem, are distressed. (Ophoff *et al.*, 2015), burnout, absent from work (G. W. Giumetti *et al.*, 2012), feel psychological pressure (Park *et al.*, 2018), experience a decrease in work performance, feel reluctance to get involved in work (G. W. Giumetti *et al.*, 2013, 2016), show a decrease in commitment and job satisfaction, do work deviations, and even resign (Lim & Teo, 2009).

Organizations with work interaction climate using online media become a space for the development of cyber incivility. Lim, Teo, and Chin (2008) explained that cyber incivility is increasingly widespread in online media interactions because of limited social cues. Furthermore, the application of ethical policies for the use of online media that has not been maximized and the lack of individual awareness of these policies trigger the development of cyber incivility.

Several theoretical frameworks and empirical studies have explained how cyber incivility becomes a negative experience that can trigger stress, threaten individual resources, and potentially cause maladaptive attitudes and behaviors of the victims. However, this problem is not only seen from the victim's point of view, but also from the perpetrators. Ophoff *et al.* (2015) highlighted that in the context of organizations, the role of perpetrators needs to be understood in terms of factors that motivate cyber incivility behaviors. By understanding these factors, effective countermeasures to prevent and reduce the occurrence of cyber incivility behaviors can be determined.

In relation to efforts to better understand the various factors that can lead to cyber incivility in the work environment, the theory of counterproductive emotional stressor model by Spector and Fox (2005) was used as a basis for conceptual models in this study. This theory is relevant to use because the counterproductive behavior model can generally be used in explaining counterproductive behaviors in the cyber world (Mercado, 2017). Furthermore, the counterproductive emotional stressor model was developed by Spector and Fox (2005) based on the study that, first, working conditions that are stressful and not in line with individual goals can be perceived as stressors that trigger negative emotions. *Secondly*, besides anger, various forms of negative emotions play an important role too in influencing counterproductive behaviors. *Thirdly*, personality factors are a vital element that also influences counterproductive behaviors. Based on the counterproductive emotional stressor model, in more detail, this research model used variable role stressors (role ambiguity, role conflict, role overload) as antecedents, variable negative emotions as mediators, and variable Emotional Intelligences as moderators.

Variable role stressors, consisting of role ambiguity, role conflict, and role overload, was chosen because it is mostly perceived as a source of stressors in the Asian cultural context (Peterson, *et al.*, 1995). Asian culture, which is identical with high power distance, collectivity, and masculinity, requires clear work procedures and rules, attainment of firm goals, and bureaucracy. In the current Covid-19 pandemic era, the community faces a VUCA situation that is completely uncertain, unpredictable, ambiguous, and complex, and can change drastically (Noda, 2020).

This situation, which is contrary to the Asian work culture, has caused anxiety for leaders (Aribowo & Wirapraja, 2018). This arises as a result of an individual appraisal of the work environment whether the condition is threatening or beneficial. When individuals perceive that the work environment can improve well-being or support the achievement of goals, they will experience positive emotional experiences, and vice versa, if they perceive the environment as a threat, then they will feel negative emotional reactions (Yuin, 2006).

Individual reactions to negative events/work environment, such as role conflict and role ambiguity, do not merely depend on the perception of the event/environment. Individuals are also influenced by emotions that arise when evaluating negative events/environments (Yuin, 2006). Therefore, variable negative emotions was chosen as mediators in this study, as responses that encourage individual actions to reduce negative stressors. That is, emotions that are felt by individuals will be a psychological booster (energizer) in eliciting an appropriate response (Yuin, 2006). This happens because emotions have the function of “control precedence”. Individuals who are in a particular emotional state will be controlled by these emotions, so the behavior that arises will be designed to be appropriate in accordance with the emotional conditions felt.

Furthermore, referring to the counterproductive work stressor-emotion model by Spector and Fox (2005), personality acts as a moderator that influences the strength of the influence of stressors on negative emotions and the influence of negative emotions on counterproductive actions. Therefore, emotional intelligence was chosen as the moderating variable in this study. Related to this, studies by Mikolajczak and Luminet (2008), Mikolajczak *et al.*, (2009), and Salami (2010) showed that emotional intelligence acts as a moderator capable of repressing various experiences relating to work stressors and negative emotions. Individuals with low emotional intelligence tend to experience ruminative intrusion, which is a form of self-response to stress, that is done by thinking repeatedly about events that make them distressed and show negative emotions (Süral, Griffiths, Kircaburun, & Emirtekin, 2018). In addition, individuals with low emotional intelligence tend to be more impulsive and have poorer self-control abilities (Kircaburun, Gri, & Billieux, 2019). As a result, these individuals become more easily involved in behavioral irregularities in communication using online social media (Kircaburun *et al.*, 2019; Süral *et al.*, 2018).

Overall, the model is built by involving factors which include cognition, affection, and personality. Various studies have tested various antecedents that gave rise to cyber incivility. However, based on the literature review, there are still some things that still need to be further investigated, such as the role of negative emotions and emotional intelligence as well as factors related to culture in cyber incivility. This study intended to follow up on these problems with the aim of developing a model of cyber incivility involving emotions and other variables that are in accordance with the conditions of the work environment in Indonesia.

## Research Method

This research used a cross-sectional quantitative method. The number of subjects was 443 leaders or chairmen who had members and were actively using

online media to support their work activities. The sampling technique used in this study was a non-list-based random sampling method. Overall, the average age of the subjects was 36,04 year, with the youngest age was 20 years and the oldest age was 64 years. Based on the standard deviation values, the average distribution of ages ranged from 26,45 to 45,63 years. These findings indicated that the subjects were of productive working age and are dominated by younger adults.

This study involved a dependent variable role Stressors, a mediating variable emotions, and a dependent variable cyber incivility. Data were measured using the cyber incivility scale compiled by Lim and Teo (2009), consisting of 2 dimensions and 14 items. The role stressor scale by Peterson *et al.* (1995) consisted of 3 dimensions and 13 items. The Job-related affective wellbeing scale to measure emotions compiled by Van Katwyk, Spector, and Fox (2000) was also employed using only one dimension, namely negative emotion, consisting of 10 items. Then the Trait Emotional intelligence Questionnaire Short Form (TEIQue-SF) version 1.50 from Cooper and Petrides (2010) was used to measure emotional intelligence, consisting of one dimension and 30 items. All scales were adapted into bahasa Indonesia. Before conducting this research, the researcher first conducted trials on 200 subjects. The data obtained were then analyzed using the CB-SEM approach using AMOS version 22.

## Results

Data analysis in this study used Structural Equation Modeling (SEM) techniques, with the Covariance-based SEM (CB-SEM) approach conducted to confirm the theory. The CB-SEM statistical tool used was AMOS version 22.0. The theoretical test model of this study was measured by the first-order measurement method. Data analysis was done to evaluate the measurement models and structural models. The results of the measurement model analysis showed that the indicators in this study had fulfilled the criteria of convergent validity, discriminant validity, and composite reliability. Thus, the measurement tools in this study have fulfilled the validity and reliability criteria.

Furthermore, in the evaluation of structural models, the results of the goodness of fit model test on cyber incivility showed that CFI = 0.920; TLI = 0.911; RMSEA = 0.076; and CMINDF = 2.867, confirming that the cyber incivility model in this study can be built from the basic conceptual framework of the counterproductive emotional stressor model consisting of variables role stressors as work stressors or external antecedents related to cognitive reactions, negative emotions as mediators associated with affective reactions, and emotional intelligence as a moderator related to personality or disposition. That is, the counterproductive emotional stressor theory proposed as a basic conceptual framework in this study was proved to be fit or to have a good match with the empirical data.

In testing the hypothesis directly, it was found that variable role stressor was proven to have a positive effect on negative emotions. Likewise, variable negative emotion has a positive effect on variable cyber incivility. This proves that the stronger the individual's perception that the role of work is a stressor, the more the possibility of the emergence of negative emotions. Likewise, the increasing

negative emotional reactions experienced by individuals, the greater the effect on them to carry out cyber incivility. This finding strengthens Spector and Fox's (2005) counterproductive emotional stressor model which explains that basically individuals behaving counterproductive are a form of negative emotional influence. work environment, which is perceived as a stressor, will lead to negative emotions. Increased negative emotional reactions cause individuals to act counterproductively.

In testing the hypothesis indirectly, it was found that variable negative emotions mediates the positive influence of variable role Stressor on variable cyber incivility. This proves that the greater the individual's perception that the role of work is a stressor, the greater negative emotions will arise, and then the greater the motivation of individuals to commit cyber incivility. This finding is in accordance with the conceptual basic references of Spector and Fox's (2005) counterproductive emotional stressor model. This model confirms that, first, counterproductive actions by individuals are basically caused by external factors perceived as stressors. Individuals, both in the work environment and not, will continue to monitor their surrounding environment. This process is called appraisal. Stimuli and information in the environment will continue to be perceived and interpreted. In this perceiving process, the individual will interpret the situation as a stressor. The process of perceiving and interpreting something that is carried out by individuals involves the extent to which they perceive a threat from the environment to their well-being and the extent to which a situation can interfere with their goals or ongoing activities. Situations that threaten personal well-being will be perceived as stressors. These stressors can then trigger negative emotional reactions that cause individuals to act counterproductively. This model focuses on negative emotions that play a key role in the dynamics of the stress process to influence counterproductive behaviors. Dissatisfaction with the role ambiguity that does not make sense, conflict, and role overload trigger a negative influence. Individuals who experience the influence of negative affection tend to express through counterproductive actions in an effort to eliminate the influence of negative affection.

Furthermore, the moderation test results showed that emotional intelligence moderates the influence of role overload on negative emotions, as well as the effect of negative emotions on active cyber incivility. This proves that the influence of role overload is getting stronger triggering negative emotional reactions in individuals with low emotional intelligence. In contrast, role overload does not have a significant effect on negative emotions in individuals with high emotional intelligence. Furthermore, negative emotions are more strongly influenced by active cyber incivility in individuals with low emotional intelligence. Meanwhile, negative emotions do not significantly influence active cyber incivility in individuals with high emotional intelligence. This finding reinforces the counterproductive emotional stressor model of Spector and Fox (2005), which explained that individuals with negative personality respond more to environmental stressors with negative emotions.

In this study, emotional intelligence cannot moderate the influence of role ambiguity on negative emotions. Referring to the theory of challenge and hindrance stressors by Podsakoff, Lepine and Lepine (2007) explained that stressors that

become obstacles when individuals lack resources and experience work constraints can trigger either direct or indirect negative effects on work performance. Meanwhile, stressors are considered as a challenge that evokes positive emotions when they have a direct or indirect positive effect on performance by increasing motivation and reducing work tension. Referring to this theory, the study of Newton et al., (2016) explained that role ambiguity is considered as a hindering situation that can decline work performance. Therefore, emotionally intelligent individuals continue to perceive role ambiguity as a stressor because it can prevent employees from achieving performance goals. In this regard, Peterson *et al.* (1995) explained that in Asian cultures with high power distance, job completion requires clear direction, rules, and work procedures. Conversely, ambiguous and unclear work situations can be stressors on individuals. Peterson *et al.* (1995) explained that the main stressors on Asian culture are role ambiguity, followed by role conflict and role overload. Therefore, individuals, both with high and low emotional intelligence, still perceive role ambiguity as a stressor that can trigger negative emotions.

Furthermore, this study also found that emotional intelligence does not moderate the influence of role conflict on negative emotions. Referring to the emotion-centered model by Spector and Fox's (2002), individual emotional reactions, induced by perceptions of the work environment, affect individual responses in counterproductive behaviors and citizenship behaviors. Therefore, individuals with emotional intelligence who experience stressing role conflict will increasingly experience positive emotions, because emotionally intelligent individuals have a strategy to survive by satisfying their affections.

Furthermore, emotional intelligence does not moderate the influence of negative emotions on passive cyber incivility. Co<sup>^</sup>te *et al.* (2006) explained that individuals with high emotional intelligence have a broad repertoire of strategies to regulate their emotions so that they are more likely to choose strategies that are most appropriate to themselves, compared to those with low emotional intelligence. Individuals with high emotional intelligence are more effective in regulating emotions because they are able to determine the right regulatory strategies and determine the right behavior automatically. Thus, passive cyber Incivility is an automatic response to the turmoil of negative emotions chosen by individuals, as the most appropriate form of strategies to regulate their emotions. Strategies for regulating emotions are cognitive representations in assessing the environment. Furthermore, cognitive representation is influenced by, for example, culture (Forgas & Bond, 1985). Bolton and Croson (2012) explained that Asian culture uses indirect communication strategies in communicating something that is seen as inappropriate or inappropriate. Likewise, West (2009) explains that in Indonesian culture, people prefer indirect ways to display negative emotions such as anger, resentment, aggression or criticism, rather than direct ones, to maintain the peaceful social relations.

### **Novelty of Research**

The novelty of this study is that the model of perpetrators of cyber incivility is built by involving the role of stressors as an external antecedent factor which is

the most relevant stressor occurring in Asian work culture, especially Indonesia, which has never been explained in previous studies.

Cyber incivility model in this study was built by referring to the counterproductive emotional stressor model as a conceptual basis that focuses on the role of emotions. Involving emotions is a renewal to explain the model of cyberspace indifference because it has never been explained in previous studies. Negative emotions can act as mediator variables that mediate the influence of role ambiguity, role conflict and excessive work roles on the impoliteness of active and passive cyberspace.

The novelty and subsequent findings in this study are individuals with the influence of negative emotions on work stress tend to do passivity cyber incivility rather than active. Furthermore, role ambiguity is the most influential stressor triggering negative emotions followed by role conflict and excessive work roles. In this study it was also found that individuals who experience stress due to role ambiguity tend to be influenced to conduct impoliteness of active cyberspace. On the other hand, individuals who experience stress due to role conflict tend to engage in passive cyberspace impoliteness.

The emotional intelligence as a moderator variable was also renewed in this study. The latest said because emotional intelligence is a trait that can regulate and repress negative emotions so as to minimize individual impulse to indulge in cyberspace, whereas previous studies using the same theoretical references always use traits that strengthen negative emotions to encourage individuals to take counterproductive actions. Furthermore, the emotional intelligence is known to be able to moderate the influence of the role of excessive work on negative emotions. That is, individuals with high emotional intelligence will not be affected to react to negative emotions when experiencing excessive work roles, conversely individuals with low emotional intelligence easily react to negative emotions when experiencing excessive work roles. The emotional intelligence is known to also be able to moderate the influence of negative emotions on the active cyber incivility. This means that individuals with high emotional intelligence will not indulge in active cyber incivility despite the influence of negative emotions, whereas individuals with low emotional intelligence tend to engage in active cyber incivility as a form of response to the increasing influence of negative emotions perceived by individuals.

### **Research Implications**

Theoretical implications in this study are, *firstly*, the cyber incivility model is built from negative emotional variables as a mediator associated with affective reactions, emotional intelligence as moderators related to personality factors and role stressors as work stressor factors or external antecedents related to relevant cognitive reactions with Indonesian culture. *Secondly*, the cyber incivility is a psychological variable that is complex in nature so it requires a comprehensive approach that does not only pay attention to one factor. *Thirdly*, the findings of this study further strengthen the use of counterproductive emotional stressor theory as a conceptual framework to explain the psychological dynamics of cyber incivility. Basing on that conceptual framework, this research proves that role stressors can

influence impoliteness of the virtual world through negative emotions and emotional intelligence can strengthen or weaken the influence of excessive work roles on negative emotions and strengthen or weaken the influence of negative emotions on the impoliteness of active cyberspace. *Fourthly*, the total effect was found to be the influence between ambiguity of the role of impoliteness of the active cyberspace through negative emotions of 0.355 (classified as medium). On the other hand, the influence between role conflict on the impoliteness of passive cyberspace through negative emotions amounted to 0.221 (relatively small). That is, there are still many other variables that affect cyber incivility that have not been studied in this study so that it can be studied in subsequent studies.

Practical implications in this research are, *firstly*, the application of online communication netiquette in a management / organization can minimize the occurrence of a problem due to misunderstanding, show a leadership competency, and is a form of polite attitude to respect and respect subordinates and colleagues. *Secondly*, selectively choose emotionally intelligent leaders so that they are able to anticipate stress due to the role of overwork by implementing a systematic work management strategy. Systematic work management is carried out by prioritizing the main tasks that must be completed and facing this as a challenge to career and organizational success. This is useful so that the work is more productive, quality and completed in a timely manner. Emotionally intelligent leaders can also foster positive emotions by communicating, negotiating and delegating tasks ethically so that employees and colleagues feel more valued, feel more confident, and feel more empowered. This is useful for creating employee and colleague involvement in organizations / companies. *Thirdly*, the world is currently facing the Covid-19 pandemic, leading to fluctuating, uncertain, complex, and ambiguous business and economic conditions. In this context, leaders are required to be responsive to massive changes. Therefore, organizations/managements need to clarify their goals (to be achieved) and values (what are important) so that their leaders know their responsibility and responsiveness to determine the right decision to make. Also, job descriptions and specifications need to be explained in detail to create an effective area of responsibility, including the main tasks, of each position. Furthermore, the clarity of description and specification of job position requirements can help leaders determine decisions regarding expectations and requirements which are prioritized precisely for the achievement of organizational goals. *Fourthly*, the findings of this study can provide information support and input for management / organizations to accelerate the development of cognitive readiness in leaders who have high potential to face the changing dynamic world. Furthermore, personally a leader needs to develop cognitive readiness skills as a form of mental, emotional and interpersonal readiness to deal with risk and uncertainty. Therefore a leader must have an open nature to adapt to new things, full of enthusiasm and optimism to involve work teams and stakeholders, develop learning organizations as leaders who have cognitive readiness competencies, think critically, and be emotionally intelligent, and build trust-based partnership with teams and external parties including consumers / service users. This is so that a leader is able to control his emotions to survive facing the challenges of increasingly complex organizational change.

**Recommendations**

Given that the cyber incivility arises because of work stressors that can have a negative impact on both personal and organizational. Therefore to minimize this, the organization / management is advised to provide support for the application of netiquette in establishing work communication between superiors and subordinates. The netiquette is in the form of rules for using formal language with correct spelling and responding as soon as possible to online messages from subordinates and coworkers.

This research proves that individuals with the influence of negative emotions are more likely to respond to stress by indulging in cyberspace. Therefore the organization / management needs to be more selective in the process of selecting and accepting a leader. In particular, it is important to consider an emotionally intelligent person as a requirement because a leader is not only academically smart but also able to recognize emotions, manage emotions, motivate themselves, and have empathy and develop good relationships with subordinates and colleagues.

This research proves that the main source of stress that causes cyber incivility passive is role conflict. Therefore the organization / management needs to clarify the description and specifications of each position so that the main responsibilities and duties can function effectively. Furthermore, personally a leader must also firmly create an area of duties and responsibilities by ensuring there is clarity of agreement between parties that makes it easy to determine decisions regarding priority expectations and requirements needed for the achievement of organizational goals.

This research proves that the main source of stress that causes active cyber incivility is role ambiguity. Therefore the organization / management needs to clarify the organization's goals (to be achieved) and the organization's values (what values are important) and to develop the cognitive readiness skills of a leader as a top priority. Furthermore, personally a leader needs to develop cognitive readiness skills as a form of mental, emotional and interpersonal readiness to deal with risk and uncertainty. Therefore a leader must have an open nature to adapt to new things, full of enthusiasm and optimism to involve work teams and stakeholders, develop learning organizations as leaders who have cognitive readiness competencies, think critically, and be emotionally intelligent, and build trust-based partnership with teams and external parties including consumers / service users.