

## MENGAPA GENERASI Z BERTAHAN? PERAN *EMPATHIC LEADERSHIP* DALAM MENEKAN *TURNOVER* PEKERJA GENERASI Z

Evelyn Joyce Emmanuella<sup>1</sup>, Calista Nathania Rendra Putri<sup>2</sup>, Refigo Syahdan Ferdinan<sup>3</sup>,  
Bernardus Aris Ferdinan<sup>4\*</sup>

Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya<sup>1234</sup>  
e-mail: bernardus.aris@ukdc.ac.id (*corresponding author*)

### **ABSTRACT**

*This study aims to examine the spiral effect of incivility and its impact on Generation Z workers in Surabaya. The respondents of this study were 200 non-managerial workers who belonged to Generation Z. The location of the study was Surabaya. The data was distributed using Google Forms and processed using structural equation modeling (SEM) with the Smart Pls tool. The results of the study indicate that family incivility has a positive influence on workplace incivility, workplace incivility has a positive influence on turnover intention, workplace incivility mediates the influence of family incivility on turnover intention, and emphatic leadership moderates by weakening the positive effect of workplace incivility on turnover intention. The practical implications of this study are that organizations need to manage workplace incivility because this behavior is not only an internal office problem but can also originate from external problems (family). Organizations need to create training to build empathy, provide work-family counseling, and build a culture of mutual respect. Strict sanctions for violations can be one of the efforts to prevent the spiral effect of incivility and protect victims.*

**Keywords:** *family incivility, workplace incivility, emphatic leadership, turnover intention.*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengkaji efek spiral dari ketidaksopanan dan dampak yang ditimbulkan pada pekerja generasi Z di Kota Surabaya. Responden dari penelitian adalah 200 pekerja non managerial yang masuk dalam kategori generasi Z. Lokasi penelitian adalah Kota Surabaya. Data didistribusikan menggunakan google form dan diproses menggunakan struktural equation modelling (SEM) dengan alat Smart Pls. Hasil penelitian menyatakan bahwa *family incivility* memiliki pengaruh positif terhadap *workplace incivility*, *workplace incivility* memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*, *workplace incivility* memediasi pengaruh *family incivility* terhadap *turnover intention*, dan *emphatic leadership* memoderasi dengan melemahkan efek positif *workplace incivility* terhadap *turnover intention*. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah organisasi perlu mengelola *workplace incivility* karena perilaku ini bukan hanya masalah internal kantor, tetapi juga dapat bersumber dari masalah eksternal (keluarga). Organisasi perlu membuat pelatihan untuk membangun rasa

empati, menyediakan konseling kerja-keluarga, dan membangun budaya saling menghormati. Sanksi tegas terhadap pelanggaran dapat menjadi salah satu upaya untuk mencegah efek spiral dari ketidaksopanan dan melindungi korban.

**Kata kunci:** *family incivility, workplace incivility, emphatic leadership, turnover intention.*

## 1. PENDAHULUAN

Era modern yang identik dengan berbagai perubahan teknologi, telah merubah lingkungan manusia terutama dalam dunia bisnis (Mittal et al., 2024). Perubahan lingkungan bisnis, tidak jarang memberikan tantangan bagi setiap pelaku bisnis, terutama para pekerja (Gyensare et al., 2016). Pekerja memiliki tantangan, karena merupakan kelompok rentan yang sering menjadi kelompok terpinggir (Tricahyadinata et al., 2020). Dihadapkan pada hal tersebut, Perserikatan Bangsa-Bangsa dalam *sustainable development goals* (SDGs) telah menyusun 17 tujuan yang salah satunya adalah melindungi para pekerja. Pekerja merupakan asset berharga bagi organisasi yang harus dikelola secara tepat karena akan berdampak pada kinerja dan keberlanjutan (Ferdinan et al., 2023). Namun, pengelolaan pekerja akan semakin menantang dan sulit, apalagi jika dihubungkan dengan pekerja generasi Z. Generasi Z merupakan angkatan kerja yang menjanjikan dan faktor kunci bagi organisasi dalam mencapai daya saing, inovasi, dan keberlanjutan (Ferdinan et al., 2023; Tan et al., 2016; Tran et al., 2020). Hal tersebut dikarenakan  $\pm 32\%$  populasi dunia adalah generasi Z (Lu & Miller, 2018) dan generasi Z merupakan kelompok yang identik dengan kreativitas, inovatif, dan ambisi (Adiawaty, 2020; Ferdinan et al., 2023; Rahayu et al., 2021). Oleh karena itu, perlu suatu model yang tepat untuk mengelola pekerja generasi Z (Lee et al., 2020).

Para pekerja generasi Z memiliki tuntutan implisit terkait pimpinan yang tidak hanya memerintah melainkan terlibat, fleksibilitas di tempat kerja, tuntutan kerja yang wajar, dan keseimbangan hidup (Adiawaty, 2020; Rahayu et al., 2021). Ketika tuntutan yang diinginkan tidak terwujud, tidak jarang pekerja generasi Z akan mengalami stress, gangguan kesehatan mental, bahkan *turnover intention* dari perusahaan. Data menyatakan bahwa 57,3% dari 4.550 responden generasi Z memilih berpindah kerja setelah satu tahun (jobplanet.com). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa pekerja generasi Z merupakan angkatan kerja yang tingkat loyalitas terhadap perusahaannya rendah. *Turnover intention* merupakan keinginan disengaja dari pekerja untuk berhenti dari pekerjaan saat ini (Bennani & Hassi, 2024; Bright, 2020; Sheng et al., 2022). *Turnover intention* merupakan *predictor* utama dari perilaku pekerja untuk keluar dari perusahaan (Afroz & Haque, 2021; Park & Min, 2020). Intensitas *turnover* yang tinggi akan menghambat tujuan bisnis dan menyebabkan kerugian organisasi yang signifikan (Lazzari et al., 2022; Selesho et al., 2022). Selain itu, *turnover intention* akan menyebabkan penurunan moral pekerja, rendahnya produktivitas, hilangnya akumulasi ide dan pengetahuan organisasi (Dhanpat et al., 2018; Ozkan et al., 2020).

*Turnover intention* yang terjadi dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain: jam kerja yang tidak teratur, pendapatan rendah, kurangnya motivasi, persaingan yang ketat, dan ekspektasi pekerjaan yang tidak tepat (Ahlenius & Jonas, 2023; Mosquera et al., 2020). Peneliti

sebelumnya menyatakan bahwa, *turnover intention* memiliki anteseden yang bersifat struktural dan kontekstual (Ahlenius et al., 2025). Sifat struktural terkait dengan kepemimpinan dan sifat kontekstual terkait dengan situasi lingkungan kerja (Ahlenius et al., 2025). Maka, berdasarkan pernyataan tersebut, *workplace incivility* yang terjadi dapat memicu munculnya *turnover intention*.

*Workplace incivility* merupakan perilaku menyimpang dengan intensitas rendah dengan tujuan yang tidak jelas untuk menyakiti korban dengan melakukan pelanggaran terkait norma saling menghormati di lingkungan kerja (Hobfoll & Freedy, 1993). *Workplace incivility* di lingkungan kerja modern merupakan hal yang umum terjadi (Cortina & Magley, 2009; Lim & Lee, 2011). Data terkait *workplace incivility* menunjukkan bahwa, 98% pekerja pernah merasakan perilaku tidak sopan di tempat kerja, 50% pekerja memberikan toleransi terkait perilaku tidak sopan setiap minggunya, dan >67% pekerja pernah merasakan perilaku tidak sopan dari atasan (Porath & Pearson, 2013; Lim & Lee, 2011). Berdasarkan hal tersebut, *workplace incivility* dapat menjadi anteseden dari *turnover intention* pekerja generasi Z. Maka, dalam konteks pengelolaan pekerja generasi Z, tingginya tingkat *turnover* dapat disebabkan situasi dan kondisi di lingkungan kerja yang tidak kondusif.

*Workplace incivility* yang terjadi dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kepemimpinan (Harold & Holtz, 2015) dan rangsangan yang ada di tempat kerja (Meier & Semmer, 2013). Selain situasi di lingkungan kerja, *workplace incivility* diprediksi dapat dipicu dari situasi di luar tempat kerja, seperti permasalahan di dalam keluarga (Schilpzand et al., 2016). Permasalahan keluarga yang dimaksud dapat berupa *incivility family*. *Incivility family* merupakan perilaku menyimpang dengan tujuan tidak jelas dan intensitas rendah yang melanggar norma saling menghormati dalam keluarga (Lim & Tai, 2014).

Situasi dan kondisi yang terjadi dalam suatu tempat kerja, tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab pemimpin. *Leadership* merupakan faktor kunci yang akan memengaruhi pengelolaan situasi, kondisi, dan karyawan di tempat kerja (Ferdinan et al., 2025). Ada beberapa model dalam kepemimpinan, salah satunya adalah *emphatic leadership*. *Emphatic leadership*, didasarkan pada teori JD-R diprediksi dapat menjadi sumber daya dalam lingkungan kerja, sehingga diasumsi akan membantu dalam mengelola *turnover intention*.

Penelitian modern mulai tertarik untuk mengkaji anteseden dari *turnover intention* yang dilakukan oleh pekerja, tetapi masih terbatas hanya pada lingkup lingkungan kerja. Penelitian ini akan mengurangi *gap research (novelty)* tersebut dengan mulai melakukan kajian terkait anteseden *turnover intention* yang tidak hanya dipengaruhi lingkungan kerja (misalnya: *workplace incivility*), melainkan juga faktor permasalahan keluarga (misalnya: *incivility family*). Selain itu, fokus penelitian (pekerja generasi Z) semakin memberikan penekanan pada *novelty* dalam penelitian ini, karena kajian yang membahas terkait anteseden dari *turnover intention* di kalangan pekerja generasi Z masih terbatas. Keterbatasan tersebut, memunculkan peluang untuk mulai melakukan kajian secara komprehensif (Haddouche & Salomone, 2018). Model penelitian ini akan menggabungkan relasi antara *incivility family*, *workplace incivility*, *turnover intention*, dan *emphatic leadership*. Model ini, belum pernah dikaji secara komprehensif dalam penelitian lain, sehingga memberikan peluang besar dalam kebaruan. Tujuan teoritis dalam penelitian ini adalah untuk menemukan relasi positif antara *incivility family* dan *workplace incivility*, relasi positif antara *workplace incivility* dan *turnover intention*,

dan peran moderasi yang melemahkan pengaruh positif antara workplace incivility dan turnover intention. Tujuan praktis dalam penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman bagi pemimpin terkait pengelolaan tenaga kerja generasi Z.

## 2. RUMUSAN MASALAH

### *Job Demand – Job Resources Theory (JD-R)*

Job Demand – Job Resources (JD-R) merupakan teori yang dikembangkan oleh Arnold B. Bakker dan Evangelia Demerouti pada tahun 2007. Teori tersebut menjelaskan terkait adanya suatu relasi antara tuntutan dari pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) dengan kinerja dan kesejahteraan pekerjaan. Job demand merupakan aspek pekerjaan yang memerlukan energi dan usaha tambahan dari karyawan (Mulyati et al., 2019). Job resources merupakan aspek pekerjaan yang membantu dalam mendapatkan kepuasan kerja, mencapai tujuan kerja, dan memenuhi tuntutan kerja (Anaya & Desiana, 2023).

Teori JD-R memberikan pemahaman bahwa, tuntutan yang dialami oleh karyawan di lingkungan kerja akan memicu timbulnya stress dan kelelahan, yang berdampak negatif pada kesejahteraan dan kinerja karyawan (Bakker & Demerouti, 2007). Namun, ketika karyawan memiliki sumber daya sebagai buffer yang cukup, dampak negatif dari tuntutan pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan baik. Sumber daya yang dimiliki oleh karyawan akan membantu karyawan dalam meningkatkan motivasi, kepuasan, dan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja (Bakker & Demerouti, 2007).

### *Family Incivility*

*Family incivility* merupakan perilaku menyimpang dengan intensitas rendah bertujuan ambigu yang melanggar norma saling menghormati dalam keluarga (Lim & Tai, 2014; D. Sharma & Mishra, 2021). Perilaku yang termasuk dalam *family incivility* antara lain: berbicara dengan tujuan merendahkan, mengabaikan anggota keluarga, membanding-bandingkan antar anggota keluarga, dan sarkasme (Gopalan et al., 2022; Naeem et al., 2019). Perilaku merendahkan, mengabaikan, membanding-bandingkan, dan sarkasme, pada akhirnya akan menciptakan perasaan negatif dalam diri individu dan memicu putusnya relasi kasih sayang antar anggota keluarga (Naeem et al., 2019). Individu (korban) yang mengalami perilaku tidak sopan sebagaimana telah dijelaskan, secara tidak sadar akan menciptakan perilaku serupa kepada pihak lain (pihak ketiga). Hal tersebut, akan memicu efek spiral dari ketidaksopanan, sehingga akan membuat perilaku ketidaksopanan terus terjadi.

### *Empathic Leadership*

*Empathic leadership* merupakan salah satu model dalam kepemimpinan. Model kepemimpinan ini menekankan pada empati, kepekaan, dan pemahaman terhadap perasaan, kebutuhan, dan perspektif dari bawahan (Yue et al., 2023). Selain itu, *emphatic leadership* memiliki kecenderungan untuk merespon dan memahami secara positif situasi psikologis dan emosional dari bawahan, sehingga membuat bawahan merasa didengar, dihargai, dan

terhubung secara sosial (Dutton et al., 2014). *Emphatic leadership* memiliki beberapa kekhasan, antara lain: keterbukaan dan pendengar aktif, penghargaan dan pemahaman, penyediaan dukungan, serta kolaborasi dan partisipasi. Pemimpin yang memiliki kemampuan dalam membangun iklim kerja dengan dasar empati, diasumsi akan memberikan dampak positif dalam pengelolaan tenaga kerja.

### ***Workplace Incivility***

*Workplace incivility* dapat diartikan sebagai perilaku menyimpang intensitas rendah yang memiliki tujuan tidak jelas dalam menyakiti target dengan melanggar norma untuk saling menghargai dan menghormati di tempat kerja (Jungert & Holm, 2022). Perilaku tidak sopan di tempat kerja dapat antara lain: perilaku nonverbal yang kasar, tidak sopan, dan melanggar norma tempat kerja untuk saling menghargai dan menghormati (Bijalwan et al., 2024; Handoyo et al., 2018; Hoang & Tran, 2023). Selain itu, contoh lain dari perilaku *workplace incivility* adalah menyela orang lain dalam rapat, mengeluarkan rekan kerja dari lingkaran pertemanan, perudungan, pelecehan, merendahkan rekan kerja, menyebarkan rumor, dan tidak memedulikan rekan kerja (Harold & Holtz, 2015; Pandey et al., 2023; Saleem et al., 2022). Meskipun *workplace incivility* merupakan perilaku tidak sopan dengan intensitas rendah, perilaku ini merupakan bentuk pelanggaran terhadap norma saling menghargai dan menghormati, sehingga akan berdampak negatif dalam kinerja dan kesejahteraan individu di tempat kerja.

### ***Turnover Intention***

Turnover intention dapat diartikan sebagai dorongan psikologis yang disengaja untuk meninggalkan pekerjaan yang ada saat ini dan melepaskan diri dari perusahaan atau organisasi (Bennani & Hassi, 2024; Tett & Meyer, 1993). *Turnover intention* merupakan *predictor* utama dari perilaku keluar yang sebenarnya (Afroz & Haque, 2021; Dogru et al., 2023; Park & Min, 2020). Ketika suatu organisasi atau perusahaan memiliki banyak pekerja yang *turnover intention* tinggi, dapat diprediksi akan menghambat tujuan bisnis utama dan menyebabkan berbagai kerugian bagi organisasi atau perusahaan (Lazzari et al., 2022; Selesho et al., 2022). *Turnover intention* dapat dikategorikan menjadi empat, antara lain: pemisahan tidak sukarela, pemutusan hubungan kerja, pemisahan sukarela, dan pemecatan (Sexton et al., 2004). Pemisahan sukarela adalah ketika pekerja memilih untuk mengakhiri hubungan kerja atas inisiatif diri. Pemisahan tidak sukarela adalah ketika pekerja mengalami penangguhan permanen karena meninggal dunia, cacat permanen, dan pensiun. Pemutusan hubungan kerja adalah ketika pemberi kerja menanggguhkan penggajian pekerjaan karena perlambatan ekonomi. Pemecatan adalah ketika pemebri kerja memutuskan untuk menghentikan hubungan kerja karena alasan kedisiplinan atau berbagai pelanggaran (Sexton et al., 2004).

### ***Hipotesis dan Model Penelitian***

#### **Hubungan Antara *Family Incivility* dan *Workplace Incivility***

*Family incivility* merupakan perilaku menyimpang dengan intensitas rendah bertujuan ambigu yang melanggar norma saling menghormati dalam keluarga (Lim & Tai, 2014; D. Sharma & Mishra, 2021). *Incivility family* tidak terkait dengan penyalahgunaan kekuasaan dan

kekerasan fisik, melainkan tindakan tidak sopan (sarkasme, ketidakpekaan, dan kelalaian) (Cortina & Magley, 2009; Lim & Tai, 2014). Kejadian kecil yang tidak menyenangkan, seperti ketidaksopanan dalam keluarga akan menciptakan kecemasan dan kelelahan individu, serta akan menimbulkan dampak yang lebih besar pada kesejahteraan individu yang menjadi sasaran (Bai et al., 2016; Clercq et al., 2018; Lim & Tai, 2014). Perilaku yang dirasakan oleh anggota keluarga ini, dalam *grand theory* JD-R dapat menjadi *demand* yang akan memengaruhi *resources* dalam diri individu. Ketika *demand* yang diakibatkan *family incivility* semakin tinggi, maka *resources* akan berkurang. *Resources* yang berkurang akan mengakibatkan berbagai respon sebagai upaya untuk mempertahankan *resources* agar tidak semakin berkurang (Ferdinan et al., 2025). Kerangka kerja spiral ketidaksopanan (Andersson & Pearson, 1999), menunjukkan bahwa, individu yang mengalami perilaku ketidaksopanan (pembawa) dari sumber asli (profokator) secara tidak sadar akan mengarahkan perilaku ketidaksopanan ke pihak lain yang tidak bersalah (pihak ketiga) (Naeem et al., 2019).

Penelitian ini, dengan mendasarkan pemikiran dari kerangka kerja spiral ketidaksopanan (Andersson & Pearson, 1999) dan teori spillover (Edwards & Rothbard, 2000), memprediksi bahwa emosi negatif pekerja berperan dalam membentuk relasi antara ketidaksopanan dari anggota keluarga (sumber asli) dan perilaku *workplace incivility* terhadap rekan kerja (pihak ketiga). Peristiwa keluarga yang tidak menyenangkan dapat menciptakan perasaan negatif, pada akhirnya akan meluap di tempat kerja dalam bentuk perilaku yang merugikan (Googins, 1991; Naeem et al., 2019). Maka, berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan, diprediksi bahwa *incivility family* memiliki pengaruh positif terhadap *workplace incivility*.

**H<sub>1</sub>:** *Family incivility* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *workplace incivility*.

### **Hubungan Antara *Workplace Incivility* dan *Turnover Intention***

*Workplace incivility* dapat diartikan sebagai perilaku menyimpang intensitas rendah yang memiliki tujuan tidak jelas dalam menyakiti target dengan melanggar norma untuk saling menghargai dan menghormati di tempat kerja (Jungert & Holm, 2022). Teori *Job Demand Job Resources* (JD-R) merupakan dasar dalam pengembangan relasi antara *workplace incivility* dan *turnover intention*. Teori JD-R memberikan pemahaman terkait relasi antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan yang akan berdampak pada kesejahteraan dan kinerja karyawan (Ferdinan et al., 2025). Didasarkan pada hal tersebut, *workplace incivility* merupakan tuntutan pekerjaan yang akan menguras energi psikis dan fisik dari individu yang akan berdampak pada kelelahan, demotivasi, dan penurunan kinerja (Naeem et al., 2019). Individu yang mengalami perilaku tidak sopan yang berlangsung dalam periode tertentu dan intensitas tinggi, akan memicu perilaku menarik diri dari pekerjaan (Liu & Zhou, 2018) dan niat untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan (Moshoeu & Geldenhuys, 2015). Penarikan diri dan niat meninggalkan organisasi merupakan respon individu untuk melindungi diri dari kehilangan sumber daya psikis serta emosi yang semakin tinggi. *Turnover intention* merupakan *predictor* utama dari perilaku pekerja untuk keluar dari perusahaan (Afroz & Haque, 2021; Park & Min, 2020). Intensitas *turnover* yang tinggi akan menghambat tujuan bisnis dan menyebabkan kerugian organisasi yang signifikan (Lazzari et al., 2022; Selesho et al., 2022).

**H<sub>2</sub>:** *Workplace incivility* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *turnover intention*.

### **Hubungan Mediasi *Workplace Incivility* Terhadap *Family Incivility* dan *Turnover Intention***

Kerangka kerja spiral dari ketidaksopanan, memberikan pemahaman bahwa, perilaku tidak sopan yang dialami oleh individu dapat menyebar dalam lingkungan tertentu. Individu yang mengalami perilaku ketidaksopanan (pembawa) dari sumber asli (provokator) secara tidak sadar akan mengarahkan perilaku ketidaksopanan ke pihak lain yang tidak bersalah (pihak ketiga) (Naeem et al., 2019). Oleh karena itu, individu yang mengalami ketidaksopanan dalam keluarga, akan menjadi pembawa atau sumber ketidaksopanan di lingkungan kerja. Ketika lingkungan kerja menjadi tidak kondusif dan nyaman akibat ketidaksopanan, pada akhirnya akan memicu perilaku menarik diri dari pekerjaan (Liu & Zhou, 2018) dan niat untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan (Moshoeu & Geldenhuys, 2015). Teori JD-R dan kerangka kerja spiral, memberikan dasar dalam memberikan pemahaman terkait proses *turnover intention*.

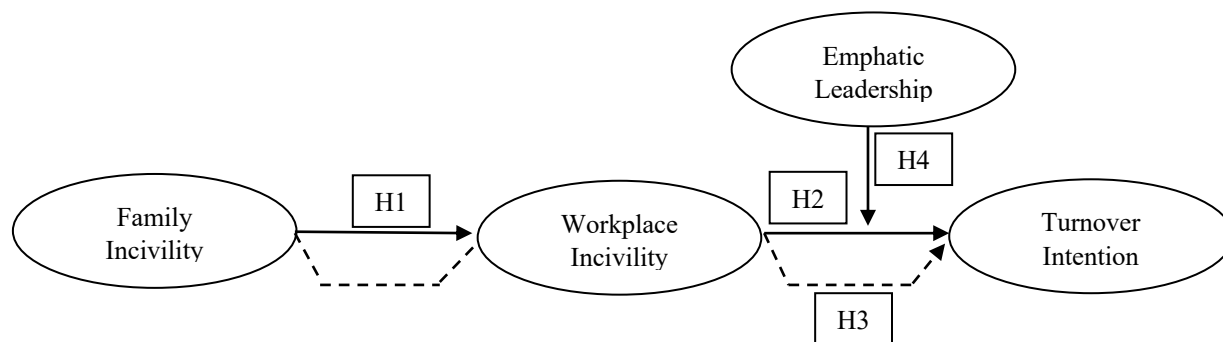
**H<sub>3</sub>:** *Workplace incivility* memediasi pengaruh *family incivility* terhadap *turnover intention*.

### **Hubungan Moderasi *Emphatic Leadership* Terhadap *Workplace Incivility* dan *Turnover Intention***

*Leadership* merupakan faktor kunci yang akan memengaruhi pengelolaan situasi, kondisi, dan karyawan di tempat kerja (Ferdinan et al., 2025). Teori JD-R memberikan pemahaman (Bakker & Demerouti, 2007), bahwa *leadership* dapat menjadi sumber daya ketika dapat memberikan dukungan yang dibutuhkan bawahan (Dixit & Upadhyay, 2021; Oliveira & Najnudel, 2023; Schaufeli, 2015), dan dapat sebagai tuntutan ketika perilaku serta sikap pemimpin menguras energi bawahan (Harms et al., 2016; Scheuer et al., 2016). Ada beberapa model dalam kepemimpinan, salah satunya adalah *emphatic leadership*. *Emphatic leadership*, didasarkan pada teori JD-R diprediksi dapat menjadi sumber daya dalam lingkungan kerja. Model kepemimpinan yang menunjukkan empati, akan membantu pekerja dalam mengelola berbagai tantangan emosional yang muncul dari aktivitas organisasi (Ferdinan et al., 2025). Empati merupakan bagian yang tidak dapat dilepaskan dari kecerdasan emosional, sehingga membuat empati menjadi hal penting yang harus ada dalam *leadership* (Wong & Law, 2002). Pemimpin dapat menggunakan bahasa yang menunjukkan rasa kasih sayang, perhatian, peduli, dan empati, agar mengurangi kesenjangan akibat kekuasaan, sehingga menciptakan relasi yang lebih dekat (Gentry et al., 2007). *Emphatic leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki kepekaan, empati, dan pemahaman terhadap perasaan, perspektif, dan kebutuhan bawahan (Yue et al., 2023). Model ini melibatkan dukungan dan kepedulian terhadap bawahan (Mayfield & Mayfield, 2018), sehingga diasumsi akan menjadi sumber daya (berdasarkan teori JD-R) dalam lingkungan kerja ketika pekerja mengalami kelelahan emosional akibat aktivitas organisasi. Pemimpin yang peduli kepada bawahan dapat mengurangi *turnover intention* dan meminimalkan kecenderungan untuk keluar (Kissi et al., 2024; Kuntardina, 2017; Purba &

Fawzi, 2019). Maka, dalam penelitian ini *emphatic leadership* diasumsi dapat memoderasi dengan melemahkan pengaruh positif antara *workplace incivility* terhadap *turnover intention*.

**H4:** *Emphatic leadership* memoderasi pengaruh *workplace incivility* terhadap *turnover intention*.



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

### 3. METODE PENELITIAN

Lokasi dari penelitian yang telah dilakukan ini adalah Kota Surabaya, Jawa Timur. Kota Surabaya digunakan sebagai lokasi dalam penelitian karena adalah salah satu kota besar yang ada di Indonesia. Sebagai salah satu kota besar (Ferdinan et al., 2025), Surabaya memiliki populasi pendudukan dari generasi Z yang cukup tinggi, yaitu 24,7% dari total penduduk (Kusnandar, 2020). Generasi Z adalah kelompok individu yang memiliki rentang kelahiran antara tahun 1997 – 2013) (Ferdinan et al., 2025). Responden penelitian adalah pekerja non managerial yang termasuk kategori generasi Z. Data yang berhasil didapatkan berjumlah 200 responden. Berdasarkan rumus Lameshow, diperoleh hasil minimal sampel adalah 189, maka sampel berjumlah 200 telah cukup mewakili populasi (Sugiyono, 2017). Data diperoleh dengan menggunakan google form yang dibagikan kepada responden melalui social media. Teknik penelitian yang digunakan adalah purposive sampling. Teknik tersebut digunakan, karena memudahkan dalam mengumpulkan data agar sesuai dengan kriteria dari penelitian (Friday & Leah, 2024). Penelitian ini menggunakan structural equation modelling (SEM), karena sesuai dengan tujuan dari penelitian, yaitu menguji dan memodifikasi model teoritis kompleks dengan pengujian relasi atau hubungan antar variabel serta memeriksa kesesuaian model (Kang & Ahn, 2021). Data yang diperoleh diolah menggunakan alat Smart PLS. Waktu pengumpulan data adalah tiga bulan (01 April – 30 Juli 2025).

Instrument penelitian menggunakan skala likert rentang 1 (sangat tidak setuju) – 5 (sangat setuju). *Family incivility* menggunakan lima item (anggota keluarga membuat komentar yang merendahkan kepada Anda), yang dikembangkan oleh Lim dan Tai (2014) dengan Cronbach  $\alpha$  0,94. *Workplace incivility* menggunakan delapan item (rekan kerja campur tangan dengan urusan pribadi), yang dikembangkan oleh Handoyo et al. (2018) dengan nilai Cronbach  $\alpha$  0,80. *Turnover intention* menggunakan enam item (saya sering berpikir untuk

keluar dari pekerjaan saat ini), yang dikembangkan oleh Kelloway et al. (1999), dengan nilai Cronbach  $\alpha$  0,91.

#### 4. PEMBAHASAN

Tabel 1 memberikan penjelasan terkait data deskripsi yang diperoleh dari responden. Berdasarkan data yang ada dari Tabel 1, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki usia antara 21-24 tahun (54%), wilayah kerja di Surabaya Timur (46,5%), pendidikan terakhir Sekolah Menengah Atas (49%), pendapatan per bulan Rp. 1.000.000,00 – Rp. 2.999.999,00 (18,5%), status belum menikah (95%), jenis kelamin laki-laki (60,5%), status kepegawaian kontrak (53,5%), dan tempat kerja di perusahaan atau organisasi swasta (96%).

**Table 1**  
**Data Deskripsi Responden**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Usia:		
a. 17-20	38	19%
b. 21-24	108	54%
c. 25-27	54	27%
Wilayah kerja		
a. Surabaya Barat	34	17%
b. Surabaya Pusat	25	12,5%
c. Surabaya Timur	93	46,5%
d. Surabaya Utara	13	6,5%
e. Surabaya Selatan	35	17,5%
Pendidikan Terakhir		
a. Sekolah Menengah Atas	98	49%
b. Diploma	7	3,5%
c. Sarjana	92	46%
d. Magister	3	1,5%
Pendapatan		
a. < Rp. 1.000.000,00	23	11,5%
b. Rp. 1.000.000,00 – Rp. 1.999.999,00	37	18,5%
c. Rp. 2.000.000,00 – Rp. 2.999.999,00	21	10,5%
d. Rp. 3.000.000,00 – Rp. 3.999.999,00	26	13%
e. Rp. 4.000.000,00 – Rp. 4.999.999,00	30	15%
f. Rp. 5.000.000,00 – Rp. 5.999.999,00	31	15,5%
g. > Rp. 6.000.000,00	32	16%
Status		
a. Belum menikah	190	95%
b. Menikah	10	5%
Jenis Kelamin		
a. Laki-laki	121	60,5%
b. Perempuan	79	39,5%
Status Kepegawaian		
a. Pegawai kontrak	107	53,5%
b. Pegawai tetap	93	46,5%
Tempat kerja		
a. Badan Pemerintah	6	3%
b. Badan Usaha Milik Negeri (BUMN)	2	1%
c. Perusahaan/Organisasi Swasta	192	96%

Sumber: Data diolah (2025)

**Tabel 2**  
**Loading Factor**

	FI	EL	WI	TI
FI1	0,837			
FI2	0,850			
FI3	0,833			
FI4	0,869			
FI5	0,861			
EL1		0,763		
EL2		0,814		
EL3		0,773		
EL4		0,826		
EL5		0,831		
EL6		0,840		
WI1			0,767	
WI2			0,754	
WI3			0,820	
WI4			0,825	
WI5			0,725	
WI6			0,735	
WI7			0,660	
WI8			0,775	
TI1				0,774
TI2				0,851
TI3				0,751
TI4				0,881
TI5				0,862
TI6				0,857

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 2 merupakan hasil dari *convergent validity test* dengan nilai *loading factors*. Suatu indikator akan dikatakan memiliki validitas yang baik ketika nilai *standardized factor loading*  $\geq 0,7$  (Yamin & Kurniawan, 2009: 36). Namun, jika terdapat nilai *standardized factor loading* antara 0,5 – 0,6 indikator tersebut dapat dipertimbangkan untuk tidak dihapus (Wijayanto, 2008: 139). Maka berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan, semua indikator dalam penelitian ini adalah valid, karena memiliki nilai *standardized factor loading*  $> 0,6$ .

**Tabel 3**  
**Fornell-Larcker Criterion**

	EL	FI	Moderating Effect	TI	WI
EL	0,808				
FI	-0,470	0,850			
Moderating Effect	-0,110	-0,179	1,000		
TI	-0,389	0,459	-0,200	0,831	
WI	-0,422	0,430	-0,097	0,414	0,759

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 3 merupakan hasil dari uji *Fornell-Larcker discriminant validity*. Hasil menyatakan bahwa konstruk yang dibangun memiliki validitas baik, karena nilai AVE lebih besar daripada korelasi kuadrat dengan konstruk lain dalam model (Hair et al., 2016).

**Tabel 4**  
*Cross Loading*

	EL	FI	TI	WI
EL1	0.763	-0.396	-0.328	-0.326
EL2	0.814	-0.428	-0.311	-0.408
EL3	0.773	-0.369	-0.287	-0.398
EL4	0.826	-0.387	-0.301	-0.349
EL5	0.831	-0.378	-0.319	-0.344
EL6	0.840	-0.322	-0.336	-0.238
FI1	-0.364	0.837	0.347	0.354
FI2	-0.368	0.850	0.364	0.320
FI3	-0.408	0.833	0.405	0.338
FI4	-0.408	0.869	0.391	0.366
FI5	-0.438	0.861	0.432	0.431
TI1	-0.288	0.331	0.774	0.376
TI2	-0.248	0.353	0.851	0.340
TI3	-0.289	0.328	0.751	0.372
TI4	-0.370	0.429	0.881	0.336
TI5	-0.323	0.454	0.862	0.315
TI6	-0.401	0.385	0.857	0.320
WI1	-0.297	0.383	0.311	0.767
WI2	-0.402	0.336	0.273	0.754
WI3	-0.369	0.286	0.324	0.820
WI4	-0.272	0.341	0.340	0.825
WI5	-0.212	0.255	0.332	0.725
WI6	-0.316	0.341	0.284	0.735
WI7	-0.325	0.258	0.251	0.660
WI8	-0.370	0.381	0.378	0.775

Sumber: Data Diolah (2025)

Tabel 4 merupakan hasil dari *discriminant validity test* dengan *cross loading* yang memiliki nilai korelasi antar intem pada varibel dan item pada variabel lainnya lebih besar. Hal ini menunjukkan bahwa hasil tersebut memenuhi persyaratan pengujian validitas diskriminat (Hair et al., 2016).

**Tabel 5**  
*Average Variance Extracted*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Family Incivility</i>	0,722
<i>Emphatic Leadership</i>	0,653
<i>Workplace Incivility</i>	0,576
<i>Turnover Intention</i>	0,690

Sumber: Data diolah (2025)

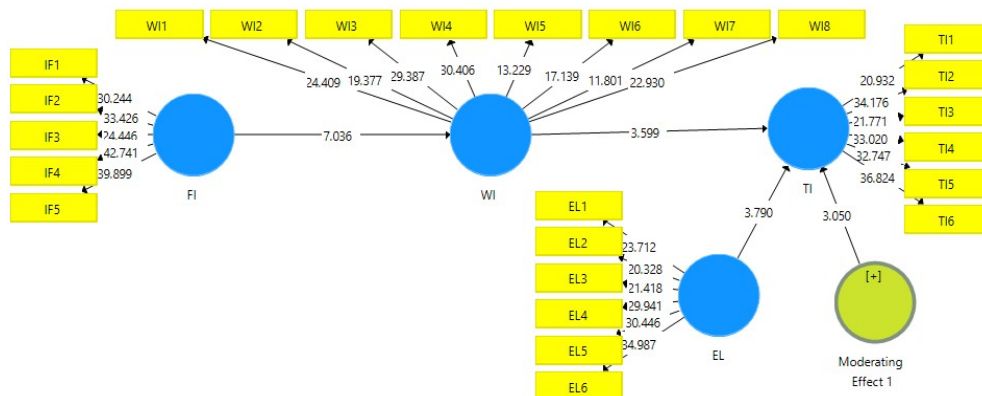
Tabel 5 merupakan hasil dari *evaluation of convergent validity* dengan menggunakan *average variance extracted (AVE)* untuk menguji reliabilitas. Berdasarkan hasil yang didapatkan, nilai dari semua variabel laten > 0,5. Hal ini mengidentifikasi bahwa semua indikator dalam setiap konstruk konsisten dan akurat dalam mengukur (Hair et al., 2016).

**Tabel 6**  
**Reliability Test**

	Cronbach's Alpha	Rho A	Composite Reliability
<i>Family Incivility</i>	0,904	0,911	0,929
<i>Emphatic Leadership</i>	0,894	0,895	0,919
<i>Workplace Incivility</i>	0,894	0,900	0,915
<i>Turnover Intention</i>	0,909	0,911	0,930

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 6 merupakan hasil dari uji reliabilitas, yang didasarkan dari hasil *cronbach's alpha* dan *composite reliability parameters*. Hasil menyatakan bahwa semua pengukur memiliki nilai > 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel realibel (Hair et al., 2016).



**Gambar 2**  
**Model Penelitian**

**Tabel 7**  
**Uji Hipotesis**

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
FI → WI	0,430	7,036	0,000	ACCEPTED
WI → TI	0,268	3,599	0,000	ACCEPTED

<b>FI → WI → TI</b>	0,115	2,950	0,003	ACCEPTED
<b>WI*EL → TI</b>	-0,182	3,050	0,002	ACCEPTED

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 7 merupakan hasil dari olah data terkait hipotesis. Berdasarkan tabel tersebut, diketahui hasil: H1: *Family incivility* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *workplace incivility*, karena memiliki nilai t statistic  $7,036 > 1,96$  dan p value  $0,000 < 0,05$ , maka didukung; H2: *Workplace incivility* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *turnover intention*, karena memiliki nilai t statistic  $3,599 > 1,96$  dan p value  $0,000 < 0,05$ , maka didukung; H3: *Workplace incivility* memediasi pengaruh family incivility terhadap *turnover intention*, karena memiliki nilai t statistic  $2,950 > 1,96$  dan p value  $0,000 < 0,05$ , maka didukung; dan H4: *Emphatic leadership* memoderasi dengan melemahkan efek positif *workplace incivility* terhadap *turnover intention*, karena memiliki nilai original sample  $-0,182$ , t statistic  $3,050 > 1,96$  dan p value  $0,002 < 0,05$ , maka didukung.

### **Pengaruh *Family Incivility* Terhadap *Workplace Incivility***

*Family incivility* berdasarkan olah data menunjukkan hasil yang signifikan dan positif terhadap *workplace incivility*. Hasil temuan ini sesuai dengan penelitian sebelumnya (Naeem et al., 2019; D. Sharma & Mishra, 2021) yang menyatakan bahwa *family incivility* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *workplace incivility*. Perilaku tidak sopan yang dialami oleh pekerja dapat memicu perilaku tidak sopan di lingkungan kerja. Penelitian ini mendukung teori spiral (Andersson & Pearson, 1999) tentang efek individu yang mengalami perilaku ketidaksopanan (pembawa) dari sumber asli (profokator) secara tidak sadar akan mengarahkan perilaku ketidaksopanan ke pihak lain yang tidak bersalah (pihak ketiga) (Naeem et al., 2019). Pengalaman yang tidak menyenangkan selama berada di lingkungan keluarga akan membuat individu merasa tertekan, kehabisan sumber daya psikologi, dan kelelahan emosional, sehingga cenderung untuk melampai apa yang dialami dan dirasakan pada pihak lain, termasuk rekan kerja. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat dikatakan bahwa, perilaku ketidaksopanan tidak terbatas pada domain tertentu, tetapi dapat meluas ke domain utama dalam kehidupan individu, yaitu keluarga dan pekerjaan (Naeem et al., 2019).

### **Pengaruh *Workplace Incivility* Terhadap *Turnover Intention***

*Workplace incivility* berdasarkan olah data menunjukkan hasil yang signifikan dan positif terhadap *turnover intention*. Hasil temuan ini sesuai dengan penelitian sebelumnya (Hendryadi. & Zannati, 2018; Rahim & Cosby, 2020; N. Sharma & Singh, 2016) yang menyatakan bahwa *workplace incivility* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *turnover intention*. Pekerja yang mengalami perilaku ketidaksopanan secara terus menerus akan lebih mungkin untuk memiliki intensi meninggalkan pekerjaan. Ketika intensi meningkat, pekerja akan memiliki niat untuk mempertimbangkan berhenti dari pekerjaan saat ini (Trichayadinata et al., 2020). Didasarkan pada teori JD-R, *workplace incivility* merupakan salah satu tuntutan dalam lingkungan kerja yang akan menguras sumber daya. Individu yang mengalami perilaku tidak sopan yang berlangsung dalam periode tertentu dan intensitas tinggi, akan memicu perilaku menarik diri dari pekerjaan (Liu & Zhou, 2018) dan niat untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan (Moshouse & Geldenhuys, 2019). Penarikan diri dan

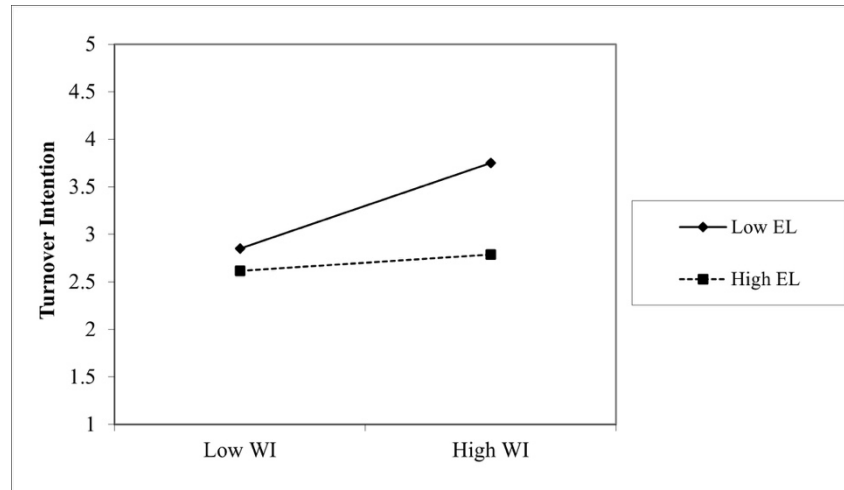
niat meninggalkan organisasi merupakan respon individu untuk melindungi diri dari kehilangan sumber daya psikis serta emosi yang semakin tinggi. Berdasarkan penelitian ini, maka dapat dikatakan bahwa, *turnover intention* yang terjadi merupakan reaksi terhadap situasi kontekstual yang dialami pekerja di lingkungan kerja (Ahlenius et al., 2025).

### **Pengaruh Mediasi *Workplace Incivility* Terhadap *Family Incivility* pada *Turnover Intention***

*Turnover intention* berdasarkan olah data dapat terjadi karena adanya peran *family incivility* yang dimediasi *workplace incivility*. Efek spiral yang bermula dari keluarga akan berdampak pada lingkungan kerja. Individu yang merasakan perlakuan tidak menyenangkan dari keluarga (profokator) secara tidak sadar akan menjadi pembawa efek (pelaku), sehingga akan menyalurkan efek negatif dalam bentuk perlakuan tidak sopan kepada pihak lain (pihak ketiga) di lingkungan kerja (Andersson & Pearson, 1999). Karyawan yang mengalami perlakuan tidak sopan di rumah akan cenderung menunjukkan perilaku serupa di lingkungan kerja (efek spiral). Lingkungan kerja yang penuh dengan ketidaksopanan akan menyebabkan suasana kerja tidak menyenangkan, mengikis komitmen, dan menurunkan kepuasan kerja (N. Sharma & Singh, 2016). Pada akhirnya, individu yang merasakan perlakuan tidak menyenangkan di lingkungan kerja akan merasa kelelahan secara emosional sehingga berdampak pada peningkatan *turnover intention*. *Turnover intention* merupakan salah satu bentuk mekanisme pertahanan diri individu agar tidak semakin kehilangan sumber daya (Ahlenius et al., 2025).

### **Pengaruh Moderasi *Emphatic Leadership* Terhadap *Workplace Incivility* Pada *Turnover Intention***

*Emphatic leadership* berdasarkan olah data memiliki peran sebagai moderasi yang melemahkan efek positif *workplace incivility* terhadap *turnover intention*. Leadership merupakan faktor kunci yang akan memengaruhi pengelolaan situasi, kondisi, dan karyawan di tempat kerja (Ferdinan et al., 2025). Kepemimpinan yang tepat akan membantu membangun suasana kerja menjadi nyaman dan kondusif. Namun, sebaliknya kepemimpinan yang merusak justru akan membuat suasana kerja menjadi tidak kondusif. Teori JD-R memberikan pemahaman (Bakker & Demerouti, 2007), bahwa leadership dapat menjadi sumber daya ketika dapat memberikan dukungan yang dibutuhkan bawahan (Dixit & Upadhyay, 2021; Oliveira & Najnudel, 2023; Schaufeli, 2015), dan dapat sebagai tuntutan ketika perilaku serta sikap pemimpin menguras energi bawahan (Harms et al., 2016; Scheuer et al., 2016).



**Gambar 3**  
**Efek Moderasi *Emphatic Leadership***

(Sumber: data diolah, 2025)

Gambar 3 secara jelas memberikan gambaran bahwa *emphatic leadership* memiliki kemampuan dalam melemahkan pengaruh *workplace incivility* terhadap *turnover intention*. Pada situasi *emphatic leadership* yang rendah, ketika terjadi peningkatan *workplace incivility*, akan memicu peningkatan *turnover intention* yang signifikan. Namun, sebaliknya ketika *emphatic leadership* yang tinggi, relasi antara *workplace incivility* dan *turnover intention* menjadi lebih rendah. Temuan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, dukungan sosial, termasuk dari pemimpin yang mampu menunjukkan rasa empatinya, dapat mengurangi dampak negatif dari pengalaman buruk maupun perilaku pekerja (Ferdinan et al., 2025). Empati merupakan bagian yang penting bagi seorang pemimpin. Pemimpin yang dapat menunjukkan perilaku dan perkataan dengan penuh kasih sayang, perhatian, peduli, dan empati, akan meningkatkan motivasi dan kepuhan emosional sehingga memungkinkan bawahan mengelola berbagai tantangan dalam pekerjaan (Gentry et al., 2007). Selain itu, pemimpin adalah sosok yang diinterpretasikan sebagai perwakilan dari organisasi, sehingga pemimpin yang peduli dan empati kepada situasi bawahan, akan dipersepsi bahwa organisasi peduli dan empati kepada bawahan.

## 5. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI

Penelitian menunjukkan bahwa: 1) *family incivility* memiliki pengaruh positif terhadap *workplace incivility*, sehingga peningkatan *family incivility* akan meningkatkan *workplace incivility*; 2) *workplace incivility* memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*, sehingga peningkatan *workplace incivility* akan meningkatkan *turnover intention*; 3) *workplace incivility* memiliki peran sebagai mediasi pengaruh *family incivility* terhadap *turnover intention*, sehingga *turnover intention* yang terjadi dapat disebabkan oleh faktor ketidaksopanan yang dialami selama berada di keluarga, kemudian berdampak pada *workplace incivility*; 4) *emphatic leadership* memiliki peran sebagai moderasi yang melemahkan pengaruh positif *workplace incivility* terhadap *turnover intention*.

Implikasi teoritis dari penelitian ini antara lain: 1) mendukung teori spiral yang menyatakan bahwa ada efek berlanjut dari perilaku ketidaksopanan. Tekanan yang dialami oleh individu dalam domain keluarga akan memengaruhi perilaku individu pada domain pekerjaan. 2) mendukung pemahaman teoritis bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam pengelolaan lingkungan kerja. Di dalam konteks penelitian ini, *emphatic leadership* dapat menjadi buffer yang mengurangi dampak negatif individu di lingkungan kerja.

Implikasi praktis dari penelitian ini antara lain: organisasi perlu mengelola *workplace incivility* karena perilaku ini bukan hanya masalah internal kantor, tetapi juga dapat bersumber dari masalah eksternal (keluarga). Organisasi perlu membuat pelatihan untuk membangun rasa empati, menyediakan konseling kerja-keluarga, dan membangun budaya saling menghormati. Sanksi tegas terhadap pelanggaran dapat menjadi salah satu upaya untuk mencegah efek spiral dari ketidaksopanan dan melindungi korban. Selain itu, faktor kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengelola lingkungan kerja. Pemimpin harus aktif terlibat dalam dinamika di lingkungan kerja, bersedia mendengarkan keluhan dari pekerja, memberikan penyelesaian permasalahan, dan bertindak tegas terhadap berbagai pelanggaran. Pemimpin dapat mengungkapkan perilaku yang sopan, penggunaan kalimat positif tanpa merendahkan atau memojokan dan tidak melakukan intimidasi. Ketika hal ini dilakukan, harapannya dapat mengurangi *turnover intention* dari pekerja.

Keterbatasan penelitian ini yaitu terkait waktu, penelitian yang akan datang dapat menggunakan model longitudinal. Hal tersebut harapannya dapat memberikan kajian yang lebih komprehensif terkait model penelitian yang dilakukan berdasarkan rentang waktu tertentu. Keterbatasan lain yaitu Lokasi, penelitian ini terbatas hanya di kota Surabaya, sehingga tidak dapat digeneralisasi. Penelitian yang akan datang dapat mengembangkan model penelitian di lokasi lain. Penelitian ini tidak mengkategorikan jenis pekerjaan dari responden (pekerja generasi Z), jenis pekerjaan diasumsi akan memengaruhi persepsi dari responden. Penelitian yang akan datang, diharapkan dapat mengkategorikan jenis pekerjaan atau fokus pada salah satu jenis pekerjaan (pekerja sektor jasa atau pekerja sektor industri). Selain itu, Penelitian yang akan datang dapat mengembangkan model dengan menambahkan dimensi budaya sebagai salah satu variabel yang diukur. Budaya dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi perilaku individu.

## DAFTAR PUSTAKA

- \_\_\_\_\_. Tingkat Kesetiaan Karyawan dari Berbagai Generasi di Dunia Kerja. <https://blog.id.jobplanet.com/tingkat-kesetiaan-karyawan-dari-berbagai-generasi-di-dunia-kerja/> Diakses Hari Senin, 09 Juni 2025, pk1. 20:20 WIB.
- Adiawaty, S. (2020). Susi Adiawaty : “ Tantangan Perusahaan Mengelola Perbedaan Generasi Karyawan ” 377. *Esensi: Jurnal Manajemen Bisnis*, 22(3), 376–382.
- Afroz, S., & Haque, M. I. (2021). Demographic Characteristics and Turnover Intention : A Study of Indian BPOs. *Prabandhan : Indian Journal of Management*, 14(1), 0–1.
- Ahlenius, M., Berggrem, B., Kagastrom, J., & Age, L.-J. (2025). The role of gained trust : effects on intrinsic motivation , person-job fit and turnover intentions among real estate brokers. *Property Management*, 43(1), 43–57. <https://doi.org/10.1108/PM-01-2024-0010>

- Ahlenius, M., & Jonas, K. (2023). Fat cats or sociable wolves ? Swedish real estate brokers and intrinsic rewards - A quantitative empirical generalization. *Journal of European Real Estate*, 16(1), 92–110. <https://doi.org/10.1108/JERER-09-2022-0024>
- Anaya, A., & Desiana, P. M. (2023). Pengaruh Work from Home terhadap Work Engagement pada Karyawan yang Memiliki Anak : Peran Mediasi Work-life Balance dan Work Stress The Effect of Work from Home on Work Engagement of Employees with Children : Mediation Role of Work-Life Balance and Work S. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi (JMO)*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i1.42430>
- Andersson, L. M. &, & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471.
- Bai, Q., Lin, W., & Wang, L. (2016). Family incivility and counterproductive work behavior : A moderated mediation model of self-esteem and emotional regulation ☆. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 11–19. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.014>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model : state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bennani, C. A., & Hassi, A. (2024). The role of internal marketing in employee job satisfaction , affective commitment and turnover intention in Morocco. *Rajagiri Management Journal*, 18(4), 287–304. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-04-2023-0081>
- Bijalwan, P., Gupta, A., Johri, A., & Asif, M. (2024). The mediating role of workplace incivility on the relationship between organizational culture and employee productivity : a systematic review. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2382894>
- Bright, L. (2020). Does Perceptions of Organizational Prestige Mediate the Relationship Between Public Service Motivation , Job Satisfaction , and the Turnover Intentions of Federal Employees ? *Public Personnel Management*, 50(3), 408–429. <https://doi.org/10.1177/0091026020952818>
- Clercq, D. De, Ul, I., Umer, M., & Raja, U. (2018). Family incivility , emotional exhaustion at work , and being a good soldier : The bu ff ering roles of waypower and willpower. *Journal of Business Research*, 89(August 2017), 27–36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.002>
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and Profiles of Response to Incivility in the Workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272–288. <https://doi.org/10.1037/a0014934>
- Dhanpat, N., Modau, F. D., Lugisani, P., Mabojane, R., & Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), 1–13.
- Dixit, A., & Upadhyay, Y. (2021). Role of JD-R model in upticking innovative work behaviour among higher education faculty. *RAUSP Management Journal*, 56(2), 156–169. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2020-0060>
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at Work. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277–304. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>

- Edwards, J. R. &, & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199.
- Ferdinan, B. A., Gunardi, L. G., & Reynal, I. (2023). Occupational Stress dan Religiosity : Peran Mediasi Work Life Balance Terhadap Employee Engagement Generasi Millennial dan Generasi Z. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 7(1), 16–43. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v7i2.15751>
- Ferdinan, B. A., Nugroho, R. A., & Pangemana, J. E. (2025). The Moderating Role of Empathic Leadership in Job Crafting and Employee Engagement Among Millennial Workers Under Job Stress. *JOURNAL OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS*, 7(1), 16–43. <https://doi.org/10.22146/jlo.93090>
- Friday, N., & Leah, N. (2024). Types of Purposive Sampling Techniques with Their Examples and Application in Qualitative Research Studies. *British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies: English Lang., Teaching., Literature, Linguistics & Communication*, 5(1), 90–99.
- Gopalan, N., Pattusamy, M., Goodman, S., & Goodman, S. (2022). Family incivility and work-engagement: moderated mediation model of personal resources and family-work enrichment. *Current Psychology*, 41, 7350–7361.
- Gyensare, M. A., Anku-tsede, O., Sanda, M., Okpoti, C. A., Gyensare, M. A., Anku-tsede, O., Sanda, M., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management, and Sustainable Development*, 12(3), 243–267. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-02-2016-0008>
- Haddouche, H., & Salomone, C. (2018). Generation Z and the tourist experience: tourist stories and use of social networks. *Journal of Tourism Futures*, 4(1), 69–79. <https://doi.org/10.1108/JTF-12-2017-0059>
- Handoyo, S., Syarifah, D., & Suhariadi, F. (2018). The measurement of workplace incivility in Indonesia: evidence and construct validity The measurement of workplace incivility in Indonesia: evidence and construct validity. *Psychology Research and Behavior Management*, 11, 217–226. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S163509>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2016). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 16–38. <https://doi.org/10.1002/job>
- Hendryadi., & Zannati, R. (2018). Hubungan workplace incivility dan turnover intention: efek moderasi gender Workplace incivility relations and turnover intention: gender moderation effects. *Inovasi*, 14(2), 123–133.
- Hoang, Q., & Tran, N. (2023). Workplace Incivility and Its Demographic Characteristics: A Cross-Cultural Comparison Between Chinese and Vietnamese Working Adults. *Sage Open*, 13(3), 1–11. <https://doi.org/10.1177/21582440231184858>
- Jungert, T., & Holm, K. (2022). Workplace incivility and bystanders' helping intentions. *International Journal of Conflict Management*, 33(2), 273–290.

- <https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2021-0131>
- Kang, H., & Ahn, J. (2021). Model Setting and Interpretation of Results in Research Using Structural Equation Modeling : A Checklist with Guiding Questions for Reporting. *Asian Nursing Research*, 15(2), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2021.06.001>
- Kissi, E., Ikuabe, M. O., Aigbavboa, C. O., Smith, E. D., & Babon-Ayeng, P. (2024). Mediating role of work engagement in the relationship between supervisor support and turnover intention among construction workers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(13), 102–120. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2023-0556>
- Kuntardina, A. (2017). Nurses and Staff Turnover Intentions in Private Hospitals. *Advances in Intelligent Systems Research*, 131, 98–103.
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(3), 279–292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Lee, C. C., Roback, T., & Lim, H. S. (2020). Factors Impacting Work Engagement of Gen Z Employees : A Regression Analysis Varshini Aravamudhan Central Connecticut State University Central Connecticut State University. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(3), 147–159.
- Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and Nonwork Outcomes of Workplace Incivility : Does Family Support Help? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 95–111. <https://doi.org/10.1037/a0021726>
- Lim, S., & Tai, K. (2014). Family Incivility and Job Performance : A Moderated Mediation Model of Psychological Distress and Core Self-Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 351–359. <https://doi.org/10.1037/a0034486>
- Liu, W., & Zhou, Z. E. (2018). Effect of Workplace Incivility on OCB Through Burnout : the Moderating Role of Affective Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 34(3), 1–13.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2018). *MOTIVATING LANGUAGE Talk in the Workplace*. Springer International Publishing.
- Meier, L. L., & Semmer, N. K. (2013). Lack of reciprocity , narcissism , anger , and instigated workplace incivility : A moderated mediation model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 461–475. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.654605>
- Mittal, S., Yadav, S., Srivastava, R., Sahni, S., & Kumar, H. (2024). Acta Psychologica The antecedents , drivers and outcomes of employee family incivility in the workplace : A systematic review and future research avenues. *Acta Psychologica*, 248(February), 104348. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104348>
- Moshoeu, A. N., & Geldenhuys, D. J. (2015). Job insecurity , organisational commitment and work engagement among staff in an open distance learning. *Southern African Business Review*, 19(1), 22–43.
- Mosquera, P., Soares, M. E., & Oliveira, D. (2020). Do intrinsic rewards matter for real estate agents? *Journal of European Real Estate*, 13(2), 207–222. <https://doi.org/10.1108/JERER-12-2019-0051>

- Mulyati, R., Himam, F., Riyono, B., & Suhariadi, F. (2019). Model Work Engagement Angkatan Kerja Generasi Millennial dengan Meaningful Work sebagai Mediator. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GAMAJOP)*, 5(1), 34–49. <https://doi.org/10.22146/gamajop.47964>
- Naeem, M., Derek, Q., Ahmed, W., & Hameed, Z. (2019). Linking family incivility to workplace incivility : Mediating role of negative emotions and moderating role of self-efficacy for emotional regulation. *Asian Journal of Social Psychology*, 23(3), 1–13. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12391>
- Oliveira, L. B., & Najnudel, P. S. (2023). The influence of abusive supervision on employee engagement , stress and turnover intention. *Revista de Gestao*, 30(1), 78–91. <https://doi.org/10.1108/REG-02-2021-0025>
- Ozkan, A. H., Elci, M., & Karabay, M. E. (2020). ANTECEDENTS OF TURNOVER INTENTION : A META-ANALYSIS STUDY IN THE UNITED. *E&M Economics and Management*, 23(1), 93–110. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2020-1-007>
- Pandey, S., Singh, M., & Pandey, S. (2023). Incivility in Hybrid Workplaces : Setting agenda for Future. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 8(1), 17–27.
- Park, J., & Min, H. K. (2020). International Journal of Hospitality Management Turnover intention in the hospitality industry : A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90(June), 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Purba, D. E., & Fawzi, A. R. (2019). THE EFFECTS OF PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT AND SERVANT LEADERSHIP ON VOLUNTARY TURNOVER. *Humaniora*, 10(3), 211–217. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v10i3.5818>
- Rahayu, P. P., Irsyadiah, A. U., Fitriyatunur, Q., & Indiarti, P. T. (2021). Pemberian Edukasi Kepada Masyarakat Tentang Generasi Z dan Keunikannya. *Jurnal Pengabdian Sosial Indonesia (JPSI)*, 1(1), 43–53.
- Rahim, M. A., & Cosby, D. (2020). A model of workplace incivility , job burnout , turnover intentions , and job performance Article information: *Journal of Management Development*, 35(10), 1255–1265. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0138>
- Saleem, F., Malik, M. I., Asif, I., & Qasim, A. (2022). behavioral sciences Workplace Incivility and Employee Performance : Does Trust in Supervisors Matter ? ( A Dual Theory Perspective ). *Behavioral Sciences*, 12(513), 1–15.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Scheuer, M. L., Burton, J. P., Barber, L. K., Finkelstein, L. M., Parker, C. P., Scheuer, M. L., Burton, J. P., Barber, L. K., & Lisa, M. (2016). Linking Abusive Supervision to Employee Engagement and Exhaustion. *Organization Management Journal*, 13(3), 138–147. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1214063>
- Schilpzand, P., Pater, I. E. D. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility : A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 88(October 2013), 57–88. <https://doi.org/10.1002/job>
- Selesho, R. A., Matjie, M. A., Africa, S., & Matjie, M. (2022). Exploring turnover intentions of employees at a South African government education council. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), 1–10.

- Sexton, R. S., McMurtrey, S., Michalopoulos, J. O., & Smith, A. M. (2004). Employee Turnover: a Neural Network Solution. *Computers & Operations Research*, 32(10), 2635–2651. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2004.06.022>
- Sharma, D., & Mishra, M. (2021). Family incivility and instigated workplace incivility : How and when does rudeness spill over from family to work? *Asia Pacific Journal of Management*, 39, 1257–1285. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09764-y>
- Sharma, N., & Singh, V. K. (2016). Effect of workplace incivility on job satisfaction and turnover intentions in India. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(2), 234–249. <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-02-2015-0020>
- Sheng, Y., Poon, R., Lin, Y. P., Griffiths, P., Yong, K. K., & Seah, B. (2022). A global overview of healthcare workers ' turnover intention amid COVID - 19 pandemic : a systematic review with future directions. *Human Resources for Health*, 20(70), 211–217. <https://doi.org/10.1186/s12960-022-00764-7>
- Tan, S. T., Lau, X. S., Kung, Y. T., & Renu, K. (2016). Openness to Experience Enhances Creativity: The Mediating Role of Intrinsic Motivation and the Creative Process Engagement. *The Journal of Creative Behavior*, 53(1), 1–11. <https://doi.org/10.1002/jocb.170>
- Tett, R. P., & Meyer, J. F. (1993). JOB SATISFACTION , ORGANIZATIONAL COMMITMENT , TURNOVER INTENTION , AND TURNOVER : PATH ANALYSES BASED ON META- ANALMlC FINDINGS. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Tran, K. T., Nguyen, P. V, Nguyen, T. D., & Hoang, U. N. (2020). The Impact of Organisational Commitment on the Relationship between Motivation and Turnover Intention in the Public Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(12), 1–25.
- Tricahyadinata, I., Za, S. Z., & Riadi, S. S. (2020). Workplace incivility , work engagement , and turnover intentions : Multi-group analysis Workplace incivility , work engagement , and turnover intentions: Multi-group analysis. *Cogent Psychology*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1743627>
- Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude : An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243–274.
- Yue, C. A., Thelen, P. D., & Walden, J. (2023). How empathetic leadership communication mitigates employees ' turnover intention during COVID-19-related organizational change. *Management Decision*, 61(5), 1413–1433. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0011>