

# ANALISIS PENGARUH *WORKPLACE BULLYING* TERHADAP *ANXIETY* DAN *EMOTIONAL EXHAUSTION* DENGAN *RESILIENCE* SEBAGAI PEMEDIASI (Studi Pada Karyawan Outlet OFC Dan SJ Kota Semarang)

Muhammad Ilmawan Raffif Wibawa, Andriyani<sup>1</sup>

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*This study aims to determine the effect of workplace bullying and how it relates to anxiety and emotional exhaustion with resilience as a mediator. This study uses data sources that include primary data obtained through the distribution of research questionnaires and secondary data through journals, books, and relevant data obtained from trusted sources/institutions. Data was collected by distributing questionnaires to employees at the outlet (lower level) of the SJ company, totaling 33 employees and OFC, totaling 115 employees in Semarang City and obtaining a sample of 64 respondents. In this study, the data analysis technique used is the Partial Least Square (PLS) approach. The results showed that workplace bullying had a significant positive effect on anxiety and emotional exhaustion directly. Resilience is not a significant mediator of the effects of workplace bullying on symptoms of anxiety and emotional exhaustion.*

*Keywords: Workplace Bullying, Resilience, Anxiety, Emotional Exhaustion*

## PENDAHULUAN

*Workplace bullying* merupakan masalah serius yang mungkin timbul dalam pekerjaan atau organisasi manapun. *Workplace bullying* itu sendiri didefinisikan sebagai serangkaian perlakuan buruk yang terus-menerus diterima karyawan dari karyawan lain di tempat kerja berupa tindakan melecehkan, menyinggung, mengucilkan, atau memengaruhi pekerjaan seseorang secara negatif. *Workplace bullying* membuat orang meragukan konsep diri dan nilai dirinya sendiri dalam menghadapi lingkungan yang berbahaya, mengakibatkan ketidaknyamanan atau kerusakan psikologis dan fisik (Attell, *et al.*, 2017). Sekitar 14% populasi pekerja di Amerika Serikat telah terparap situasi yang melibatkan *workplace bullying* (Meseguer-de-Pedro *et al.*, 2019).

Usaha *food and beverage* (F&B) sangat rentan terhadap fenomena *workplace bullying*. Sebuah survei terhadap 440 pekerja jasa makanan menunjukkan bahwa pekerja layanan makanan menyaksikan pengucilan, pelecehan verbal, intimidasi seksual, lelucon yang tidak pantas, ejekan, dan lelucon yang kejam secara signifikan lebih sering daripada pekerja non-jasa makanan (Kitterlin *et al.*, 2016). Karyawan staf layanan garis depan pelaku usaha *food and beverage*, sering kali diwajibkan untuk menyembunyikan emosi sebenarnya, untuk tetap bersikap sopan dan tersenyum kepada pelanggan. Usaha *food and beverage* memiliki aturan yang mengatur ekspresi emosional (akting) karyawannya untuk memengaruhi sikap, perilaku, dan perasaan pelanggan selama interaksi layanan. Akting pada pelanggan mengacu pada simulasi emosi yang memalsukan perasaan tidak benar-benar dirasakan, akting seperti itu memiliki dampak langsung pada lingkungan interpersonal karyawan dan kelelahan (Hori & Chao, 2019). Tuntutan kerja dengan simulasi emosi tersebut dapat meningkatkan kejadian kekerasan fisik dan tersembunyi seperti *workplace bullying* (Ariza-Montes *et al.*, 2017).

*Workplace bullying* dapat menjadi faktor risiko yang signifikan terhadap kejadian depresi. Penindasan di tempat kerja bisa menjadi pengalaman traumatis bagi individu yang menjadi sasaran *bullying*. Kesusahan, rasa sakit, dan viktimisasi yang dialami target memengaruhi hampir setiap

---

<sup>1</sup> *Corresponding author*

aspek kehidupannya sehingga dirinya merasa kesepian, terisolasi, tertekan, dan cemas. Efek *workplace bullying* seperti itu menimbulkan gangguan *Anxiety* (kecemasan) (Attell *et al.*, 2017). Menurut penelitian Nauman, *et al.* (2019) dan Wu Mengyun, *et al.* (2020) ada hubungan yang signifikan antara *workplace bullying* dan *anxiety*, yakni semakin tinggi tingkat *workplace bullying* semakin tinggi pula tingkat *anxiety* karyawan. Menurut Wu, Mengyun *et al.* (2020) *workplace bullying* dapat menyebabkan ketidaknyamanan, dan selanjutnya memperkuat perasaan cemas individu, merusak motivasi, dan melibatkan kinerja yang memburuk. Sementara itu, menurut Nauman, *et al.* (2019), *workplace bullying* dapat menyebabkan peningkatan perasaan kecemasan pekerja terkait dengan pekerjaannya.

Salah satu akibat dari *workplace bullying* yang berlangsung secara terus menerus dalam jangka waktu tertentu adalah timbulnya permusuhan antar karyawan/pekerja sehingga dapat memengaruhi keseimbangan emosional seseorang yang berdampak pada kesehatan mental dan fisik yang berakhir pada *emotional exhaustion* (kelelahan emosional) (Desrumaux *et al.*, 2018). Pengertian *emotional exhaustion* dalam pekerjaan menurut Anasori *et al.*, (2019) adalah keadaan kelelahan psikologis dan fisik yang berlangsung terus-menerus akibat dari pekerjaan yang berlebihan. *The conservation of resources (COR) theory* atau teori konsevasi sumber daya yang dikemukakan oleh Stevan E. Hobfoll menyatakan bahwa intimidasi dapat menjadi pemicu timbulnya *emotional exhaustion* yang lebih tinggi (Anasori, *et al.*, 2019). Penelitian Anasori *et al.* (2019) dan Desrumaux, *et al.* (2018) menunjukkan bahwa *workplace bullying* meningkatkan terjadinya *emotional exhaustion* secara signifikan. Disamping itu, ditengarai pula indikator seseorang mendapatkan serangan *bullying* yaitu perasaannya menjadi terlalu emosional, merasa tidak berdaya, depresi, mengasingkan diri, ketidakpuasan kerja, menurunnya fungsi intelektual, kehilangan spontanitas dan kreatifitas, kehilangan semangat hidup, serta menurunnya harga diri dan rasa percaya diri.

Gangguan kecemasan dan kelelahan emosional yang diakibatkan oleh pelecehan psikologis atau penindasan di tempat kerja seperti yang diuraikan diatas dapat teratasi apabila karyawan memiliki tingkat *resilience* yang tinggi (Yilmaz, 2017). *Resilience* merupakan kemampuan adaptif seseorang terhadap situasi yang penuh tekanan dan kesulitan sehingga dapat menjadi penghambat masuknya dampak negatif psikologis yang berasal dari luar dirinya (Anasori *et al.*, 2019). Disamping itu, *resilience* juga dapat menurunkan tingkat *anxiety* dan *emotional exhaustion* diri seorang pekerja (Anyan & Hjemdal, 2016; Anasori *et al.*, 2019; Meseguer-de-Pedro *et al.*, 2019)

Menurut Meseguer-de-Pedro *et al.* (2019) *workplace bullying* akan menyebabkan memburuknya kesehatan karyawan, dan cara mengatasinya dapat dilakukan dengan menumbuhkan *resilience* di dalam diri pekerja. Namun demikian Meseguer-de-Pedro *et al.* (2019) tidak secara spesifik menyebutkan bagaimana tehnik dan tahapan-tahapan menumbuhkan *resilience* di dalam diri pekerja yang dimaksudkan.

Oleh karena itu maka penelitian ini dilakukan untuk mempelajari bagaimana tehnik dan tahapan-tahapan menumbuhkan *resilience* dalam diri pekerja untuk melawan pengaruh *workplace bullying* dan hubungannya dengan *anxiety* dan *emotional exhaustion*. Sejalan dengan penelitian Anyan & Hjemdal (2016) bahwa *resilience* memediasi pengaruh gejala kecemasan. Penelitian Anasori *et al.* (2019) menemukan *resilience* memediasi pengaruh *workplace bullying* dengan *emotional exhaustion*. Penelitian Meseguer-de-Pedro *et al.* (2019) juga mengaitkan mediasi *resilience* pada pengaruh *workplace bullying* dengan *emotional exhaustion*. Sementara penelitian Maidaniuc-chirila (2015) menemukan efek langsung dari *bullying* di tempat kerja dan gejala depresi tidak signifikan.

Berdasarkan *research gap* di atas, penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Anasori *et al.* (2019), namun perbedaannya penelitian ini menambahkan *anxiety* sebagai variabel dependen, karena sejalan dengan teori COR bahwa intimidasi dalam bentuk pelecehan psikologis atau penindasan di tempat kerja tidak hanya terkait kelelahan emosional saja namun juga dapat mengakibatkan gangguan kecemasan (*anxiety*), terutama dalam situasi yang penuh tekanan dan konflik (Hobfoll *et al.*, 2018).

Usaha jasa makanan sangat rentan terhadap fenomena *bullying* di tempat kerja. Sebuah survei terhadap 440 pekerja jasa makanan menunjukkan bahwa pekerja jasa makanan menyaksikan pengucilan, pelecehan verbal, intimidasi seksual, lelucon yang tidak pantas, ejekan, dan lelucon yang secara signifikan lebih sering daripada pekerja non-layanan makanan (Kitterlin *et al.*, 2016).

Dari hasil observasi dan wawancara awal terhadap karyawan Perusahaan SJ dan OFC yang bergerak di bidang *service, resto & outlet* di Kota Semarang. Wawancara dan observasi awal dilakukan untuk mencari gambaran adanya *bullying*, kecemasan, dan kelelahan emosional pada karyawan. Dari 5 subjek wawancara 4 orang diantaranya mengakui adanya perasaan jenuh dalam bekerja, seolah tidak ada lagi yang diharapkan atau dicita-citakan dalam bekerja. Empat subjek tersebut menjelaskan bahwa dirinya merasa aktivitas bekerja yang dilakukannya tidak sesuai dengan harapan semula, merasa sangat bosan dan tidak berharga. Terlebih karena subjek merasa selalu melakukan kesalahan dalam bekerja, meskipun telah berusaha sebaik mungkin. Para subjek menjelaskan bahwa permasalahan dan ketidaknyamanan dalam bekerja tersebut tidak hanya dialami satu atau dua kali, namun terus dirasakan tanpa ada penyelesaian atau solusi untuk menghadapinya. Tekanan dan stres yang dirasakan terus-menerus ini membuat keempat subjek wawancara merasa malas berangkat bekerja dan adanya keinginan untuk pergi/berpindah tempat kerja. Bahkan salah satu subjek wawancara awal menjelaskan bahwa dirinya sekarang sudah tidak ambil peduli lagi dengan apa yang terjadi di tempat kerjanya, selama dirinya masih dapat bekerja, sehingga subjek sering bertengkar atau bermasalah dengan rekan kerja yang lain, bahkan dengan atasan. Subjek masih bekerja di perusahaan tersebut karena tidak berani mengambil risiko menjadi pengangguran karena tidak diterima bekerja di tempat lain. Berkaitan dengan *bullying* di tempat kerja, keempat subjek merasakan adanya *bullying* secara verbal (seperti ejekan, hinaan, fitnah, mengancam dan membuat komentar-komentar merendahkan), secara mental atau psikologis (seperti mengucilkan, memperlakukan di depan umum, membentak, dan lelucon yang tidak pantas). Hanya terdapat 1 orang subjek yang merasa sangat senang dengan pekerjaannya, menikmati dan ingin terus bekerja di perusahaan sekarang.

Berdasarkan fenomena di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh *workplace bullying* terhadap *anxiety* dan *emotional exhaustion*, menguji pengaruh *workplace bullying* terhadap *resilience*, dan menguji efek mediasi *resilience* pada pengaruh *workplace bullying* terhadap *anxiety* dan *emotional exhaustion*.

## PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### **Pengaruh *Workplace Bullying* terhadap *Anxiety***

*Anxiety* merupakan gambaran dari efek *workplace bullying* (Wu, Mengyun *et al.*, 2020). Hubungan sosial dan kerja di antara rekan kerja berperan penting dalam kualitas layanan yang diberikan. *Workplace bullying* di antara karyawan memiliki dampak besar pada kinerja dan tingkat retensi karyawan. Dampak umum dari intimidasi di tempat kerja yang diidentifikasi meliputi; kemarahan, kecemasan, hubungan kerja yang buruk di antara kolega/anggota tim, frustrasi dan ketidakpuasan kerja (Nwaneri *et al.*, 2017).

Teori *Conservation of Resources* (COR), menyatakan *workplace bullying* menyebabkan ancaman terhadap semua jenis sumber daya yang bernilai, sehingga menimbulkan keadaan emosional yang tidak menyenangkan, ditandai oleh kekhawatiran, ketakutan, kesusahan, dan kecemasan (Nauman *et al.*, 2019). Tingkat kecemasan meningkat lebih tinggi di antara karyawan yang diintimidasi di tempat kerja dibandingkan dengan karyawan yang tidak mengalami intimidasi. Efek *workplace bullying* tidak hanya bertahan setelah korban pindah tetapi juga dapat muncul kembali di kemudian hari dalam bentuk berbagai gangguan kecemasan (Attell *et al.*, 2017).

Menurut Wu, Mengyun *et al.* (2020) *workplace bullying* menyebabkan ketidaknyamanan, dan selanjutnya memperkuat perasaan cemas individu, merusak motivasi, dan melibatkan kinerja yang memburuk. Menurut Nauman, *et al.* (2019), perilaku *workplace bullying* dapat menyebabkan ketidaknyamanan selama aktivitas normal sehingga meningkatkan perasaan khawatir, gugup, atau takut yang datang dengan perkembangan gangguan panik atau gangguan kecemasan yang parah.

Hal ini sejalan dengan penelitian Nauman, *et al.* (2019) dan Wu, Mengyun *et al.* (2020) bahwa *workplace bullying* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *anxiety*. Semakin tinggi tingkat *workplace bullying* maka dapat meningkatkan tingkat *anxiety* karyawan.

Sejalan dengan beberapa penelitian yang menghubungkan *workplace bullying* terhadap *anxiety* karyawan, penelitian ini berpendapat bahwa *workplace bullying* memprediksi *anxiety*.

H<sub>1</sub> : *Workplace bullying* berpengaruh positif terhadap *anxiety*

### **Pengaruh *Workplace Bullying* terhadap *Emotional Exhaustion***

Teori COR menyebutkan *workplace bullying* sebagai mekanisme yang menghabiskan sumber daya karyawan sehingga memengaruhi perasaan karyawan terhadap tingkat *emotional exhaustion* (Anasori *et al.*, 2019). *Emotional exhaustion* dinilai sebagai konsekuensi negatif potensial dari *workplace* (Desrumaux *et al.*, 2018). Perilaku *workplace bullying* seperti bermusuhan antar karyawan kemungkinan akan memengaruhi keseimbangan emosional seseorang karena berdampak pada kesehatan mental dan fisik dan mengarah pada kelelahan emosional (Desrumaux *et al.*, 2018).

Perilaku *bullying* mencerminkan suasana sosial di tempat kerja. Perundungan dan intimidasi di tempat kerja telah ditemukan terkait dengan berbagai masalah kesehatan mental dan fisik. Pelecehan psikologis atau penindasan di tempat kerja berarti isolasi sosial dari anggota komunitas kerja, mengancam, berbicara di belakang atau jenis tekanan lainnya yang dilakukan berulang-ulang maka dapat menimbulkan kelelahan emosional (Anasori *et al.*, 2019).

Sejalan dengan beberapa penelitian yang menghubungkan *workplace bullying* terhadap *emotional exhaustion*, penelitian ini berpendapat bahwa *workplace bullying* memprediksi *emotional exhaustion*.

H<sub>2</sub> : *Workplace bullying* berpengaruh positif terhadap *emotional exhaustion*

### **Pengaruh *Workplace Bullying* terhadap *Resilience***

*Workplace bullying* dicirikan sebagai perilaku interpersonal yang kontraproduktif, menghasilkan konsekuensi yang parah baik bagi individu maupun organisasi. Terjadinya intimidasi di tempat kerja sering dikaitkan dengan lingkungan kerja yang penuh tekanan.

Tidak cukup untuk fokus pada pengurangan intimidasi di tempat kerja, sangat penting sarana untuk melindungi korban dari efek mental dan fisik negatif dari intimidasi ditemukan. Beberapa karyawan lebih terpengaruh oleh paparan perilaku *bullying* daripada karyawan lain. Ketahanan mungkin menjadi faktor yang memungkinkan beberapa karyawan yang terkena intimidasi di tempat kerja untuk menghindari dampak buruk bagi kesehatan mental dan fisiknya. Menurut Meseguer-de-Pedro *et al.* (2019) *workplace bullying* akan menyebabkan memburuknya kesehatan karyawan, dan cara mengatasinya dapat dilakukan dengan menumbuhkan *resilience* di dalam diri pekerja.

*Resilience* membantu individu untuk menghadapi dan beradaptasi dengan kondisi kehidupan yang sulit dan melindunginya dari gangguan mental dan masalah kehidupan. Individu yang ulet memiliki tingkat adaptasi yang tinggi terhadap stresor lingkungan dalam kehidupannya (Deldar *et al.*, 2018). Hasil penelitian Anasori *et al.* (2019) menunjukkan bahwa *workplace bullying* berpengaruh negatif secara langsung terhadap *resilience*. Sejalan hasil penelitian Jo & Kang (2015) bahwa terdapat pengaruh negatif *workplace bullying* terhadap *resilience*.

Berdasarkan uraian diatas, dengan beberapa penelitian yang menghubungkan *workplace bullying* terhadap *resilience*, penelitian ini berpendapat bahwa *workplace bullying* memprediksi *resilience*.

H<sub>3</sub> : *Workplace bullying* berpengaruh negatif terhadap *resilience*

### ***Resilience* sebagai Efek Pemeditasi Pengaruh *Workplace bullying* terhadap *Anxiety***

*Resilience* sebagai efek pemediasi *workplace bullying* dengan *anxiety*. Pekerja dengan tingkat *resilience* yang lebih tinggi ditemukan lebih sedikit menunjukkan gejala kecemasan akibat *bullying* (Meseguer-de-Pedro *et al.*, 2019). *Resilience* memungkinkan karyawan untuk mengatasi lingkungan kerjanya dan mempertahankan fungsi psikologis yang sehat dan stabil (Yılmaz, 2017). *Resilience* merupakan kemampuan adaptif seseorang dengan situasi yang penuh tekanan dan kesulitan. Karyawan yang memiliki kemampuan untuk secara mental atau emosional mengatasi krisis atau untuk kembali ke kondisi semula sebelum krisis, dengan cepat dimungkinkan dapat menjadi penghambat masuknya dampak negatif psikologis dari hal-hal negatif dari *workplace bullying* sehingga dapat menurunkan kecemasan (Anyan & Hjemdal, 2016).

*Resilience* membantu individu untuk menghadapi dan beradaptasi dengan kondisi kehidupan yang sulit dan melindunginya dari gangguan mental (Deldar *et al.*, 2018). *Workplace bullying* dapat meningkatkan kecemasan karyawan, namun dengan resiliensi yang tinggi maka dapat beradaptasi dari tekanan atau intimidasi di tempat kerja sehingga menurunkan gangguan kecemasan yang dialami karyawan (Wu, Y. *et al.*, 2020).

Gangguan kecemasan yang dialami karyawan akibat penindasan di tempat kerja dapat teratasi apabila karyawan memiliki tingkat *resilience* yang tinggi (Yılmaz, 2017). *Resilience* yang tinggi dapat membuat karyawan memiliki kemampuan adaptif terhadap situasi tekanan atau kesulitan sehingga dapat menjadi penghambat masuknya dampak negatif psikologis yang berasal dari luar dirinya (Anasori *et al.*, 2019).

Sejalan dengan beberapa penelitian yang menghubungkan *resilience* dengan pengaruh *workplace bullying* terhadap *anxiety*, penelitian ini berpendapat bahwa *resilience* memediasi pengaruh *workplace bullying* terhadap *anxiety*.

H<sub>4</sub> : *Resilience* memediasi pengaruh *workplace bullying* terhadap *anxiety*

### ***Resilience* sebagai Efek Pemediasi Pengaruh *Workplace bullying* terhadap *Emotional Exhaustion***

*Resilience* dapat memberikan efek mediasi atas pengaruh *workplace bullying* terhadap *emotional exhaustion*. *Workplace bullying* secara tidak langsung dapat memengaruhi perubahan *emotional exhaustion* apabila dimediasi *resilience* karyawan. *Workplace bullying* akan memperburuk *emotional exhaustion* karyawan melalui penurunan *resilience* (Anasori *et al.*, 2019).

Situasi penindasan di tempat kerja cenderung mengganggu keseimbangan emosional, namun adanya *resilience* dapat berperan melunakkan efek negatif *workplace bullying* terhadap *emotional exhaustion*. *Resilience* dapat sebagai fasilitator untuk membantu pengurangan ketidaknyamanan dan adaptasi yang lebih baik dalam menghadapi *workplace bullying* sehingga dapat mengurangi kelelahan emosional (Meseguer-de-Pedro *et al.*, 2019).

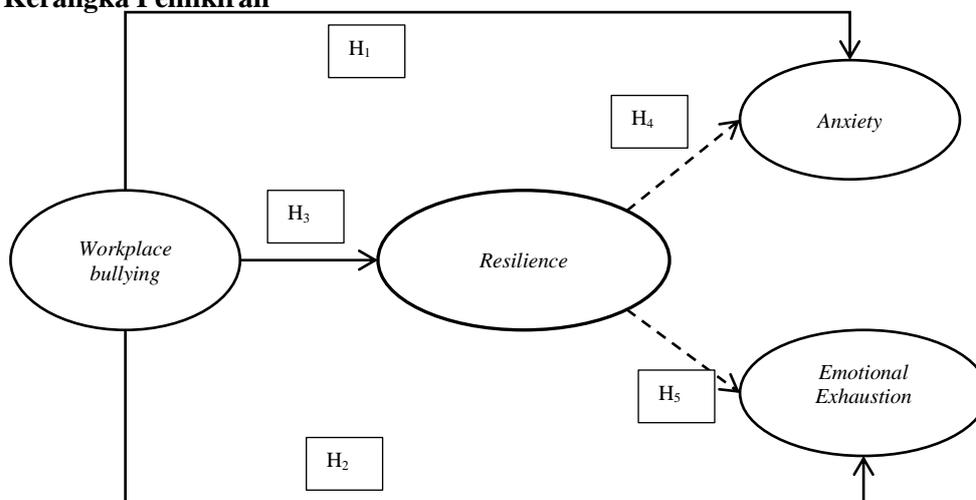
Karyawan dengan ketangguhan, ketahanan, dan fleksibilitas dalam menghadapi masalah, memiliki kemampuan adaptasi pada kondisi yang kurang menguntungkan termasuk *workplace bullying*. *Resilience* adalah sumber daya pribadi yang dapat mengubah efek dari situasi buruk pada kesehatan orang yang menghadapinya (Meseguer-de-Pedro *et al.*, 2019).

Karyawan yang pernah mengalami dampak kesehatan fisik dan psikologis yang negatif seperti *workplace bullying*, pada akhirnya dapat mengembangkan *resilience*. *Resilience* yang dimiliki karyawan memberikan dampak pada penurunan *emotional exhaustion*. Hal ini karena karyawan mampu beradaptasi terhadap lingkungan yang tidak menguntungkan, bahkan mengancam sumber daya pribadinya. Karyawan dengan *resilience* tinggi memiliki tingkat ketegangan fisik yang lebih rendah saat dihadapkan pada perilaku intimidasi di tempat kerja (Meseguer-de-Pedro *et al.* 2019).

Sejalan dengan beberapa penelitian yang menghubungkan *resilience* dengan pengaruh *workplace bullying* terhadap *emotional exhaustion*, penelitian ini berpendapat bahwa *resilience* memediasi pengaruh *workplace bullying* terhadap *emotional exhaustion*.

H<sub>5</sub> : *Resilience* memediasi pengaruh *workplace bullying* terhadap *emotional exhaustion*.

### **Kerangka Pemikiran**



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

Keterangan:

- = Pengaruh langsung  
- - - -> = Pengaruh tidak langsung (mediasi)

Sumber: Rujukan Hipotesis

H<sub>1</sub> : Attel *et al.* 2017; Wu, Mengyun *et al.* 2020;

H<sub>2</sub> : Anasori *et al.*, 2019; Meseguer-de-Pedro *et al.*, 2019; Desrumaux *et al.* 2018;

H<sub>3</sub> : Attel *et al.* 2017; Wu, Y. *et al.* 2020; Anyan dan Hjemdal, 2016;

H<sub>4</sub> : Anasori *et al.*, 2019; Meseguer-de-Pedro *et al.*, 2019; Desrumaux *et al.* 2018;

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Terdapat lima variabel di dalam penelitian ini, yaitu *Workplace Bullying* sebagai variabel independen dan *resilience* sebagai variabel pemediasi, *Anxiety* dan *Emotional Exhaustion* sebagai variabel dependen. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan jaga outlet (level bawah) dua perusahaan bergerak dalam bidang *service, resto & outlet* berjumlah 148 karyawan, yang terbagi perusahaan SJ yang berjumlah 33 karyawan dan OFC yang berjumlah 115 karyawan di Kota Semarang. Teknik penentuan sampel menggunakan metode rumus Slovin, diperoleh sampel penelitian sebesar 60 sampel. Untuk menghindari terjadinya *drop out* atau *missing* maka jumlah sampel ditambah 10%, sehingga keseluruhan sampel dibulatkan menjadi sebanyak 66 orang.

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Square (PLS)* dan uji mediasi menggunakan uji Sobel yang diuji secara online melalui website <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan jaga *outlet* (level bawah) perusahaan SJ dan OFC di Kota Semarang dan yang bersedia menjadi responden penelitian. Penyebaran kuesioner yang dilakukan sebanyak 66 eksemplar. Terdapat dua angket yang cacat karena ada item yang tidak terjawab oleh responden sehingga total responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 64 responden. Karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, dan status.

Jenis kelamin responden hampir sebanding antara laki-laki dan perempuan namun mayoritas, yakni 34 orang atau 53,1 % merupakan laki-laki. Sisanya, yakni 30 orang atau 46,9% merupakan perempuan. Mayoritas responden mempunyai rentang usia 20-29 tahun sejumlah 62 orang atau sebesar 96,9%. Rentang usia terkecil adalah 30-39 tahun, berjumlah 2 orang atau sebesar 3,1%. Terlihat juga, tidak ada responden yang memiliki usia di atas 40 tahun. Sebanyak 50 orang atau 78,1%, berpendidikan SMA/Sederajat, sedangkan jumlah terkecil adalah tingkat pendidikan SMP/Sederajat, yakni sebanyak 2 orang atau 3,1%. Responden dengan status belum menikah merupakan mayoritas responden, yakni sebanyak 55 orang atau 85,9%, sedangkan jumlah terkecil adalah yang sudah menikah, yakni sebanyak 9 orang atau 14,1%.

### Uji Validitas dan Reliabilitas Model

Beberapa variabel dan indikatornya masing-masing adalah sebagai berikut. Variabel *Workplace Bullying* ada 9 indikator; *Resilience* ada 10 indikator; *Anxiety* ada 5 indikator; dan *Emotional Exhaustion* ada 9 indikator. Untuk mendapatkan model yang baik disarankan untuk menggunakan indikator dengan nilai *loading* di atas 0,70 sehingga indikator dengan nilai *outer loading* dibawah nilai tersebut harus dihilangkan atau dihapus dari *outer model* penelitian. Berdasarkan hasil *output* pengujian *outer model* awal (lampiran V) diketahui bahwa ada tiga indikator yang mempunyai nilai *loading* dibawah 0,7 yaitu R3, R4, R7, WB1, dan WB8, sehingga dilakukan uji ulang *outer model*. Hasil modifikasi menunjukkan bahwa setiap indikator mempunyai nilai *loading* di atas 0,70.

Evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan *Average Variance Extracted (AVE)* dapat dilihat dari nilai AVE dan akar AVE seperti yang ditampilkan pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1. Nilai AVE dan Akar AVE Variabel Penelitian**

Variabel	AVE	$\sqrt{AVE}$
<i>Workplace Bullying</i>	0,742	0,861
<i>Resilience</i>	0,685	0,827
<i>Anxiety</i>	0,752	0,867
<i>Emotional Exhaustion</i>	0,648	0,804

Sumber: Data diolah, (2021)

Terlihat pada Tabel 1 nilai AVE yang ada pada semua variabel penelitian ini memenuhi parameter *convergent validity* yang ada yakni lebih dari 0,50. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lainnya dalam model masing-masing konstruk nilai AVE > 0.50, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan *internal consistency reliability* dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* dan *Composite Reliability* (CR).

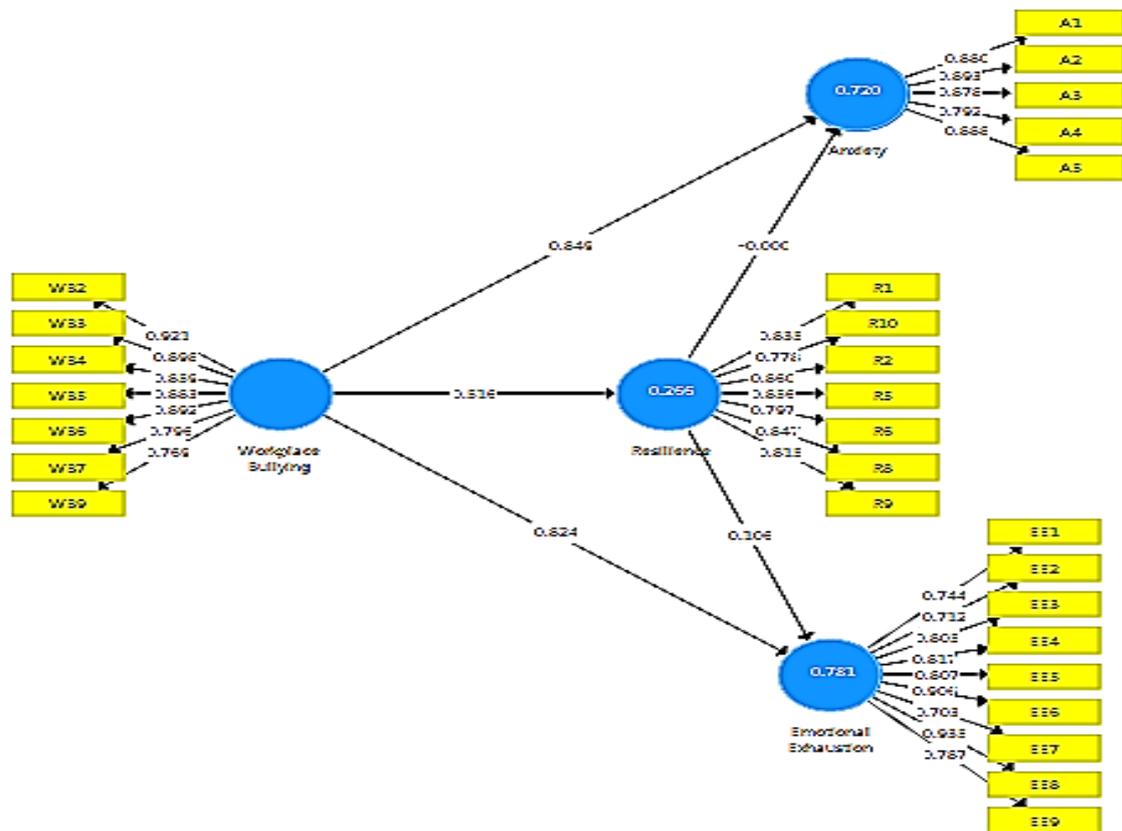
**Tabel 2. Nilai Cronbach's Coefficient Alpha dan Composite Reliability Variabel Penelitian**

Variabel	<i>Cronbach's Coefficient Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i> (CR)
<i>Workplace Bullying</i>	0,941	0,952
<i>Resilience</i>	0,923	0,938
<i>Anxiety</i>	0,917	0,938
<i>Emotional Exhaustion</i>	0,931	0,943

Sumber: Data diolah, (2021)

Terlihat pada Tabel 4.10 nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* untuk semua variabel lebih dari 0,6 atau bahkan mendekati 1 serta nilai *Composite Reliability* (CR) lebih dari 0,7. Hal ini berarti, seluruh variabel penelitian ini dapat dinyatakan *reliable*.

**Hasil Pengujian Hipotesis**



**Gambar 2. Inner Model**

**Tabel 3. Path Coefficients Pengujian Hipotesis**

Path Coefficients	Original Sample (O)	Std. Deviation (STDEV)	t-Statistics	p-Value
<i>Direct Effect</i>				
Workplace Bullying (X) -> Resilience (Z)	0,516	0,116	4,464	0,000
Workplace Bullying (X) -> Anxiety (Y1)	0,849	0,056	15,036	0,000
Workplace Bullying (X) -> Emotional Exhaustion (Y2)	0,824	0,045	18,230	0,000
Resilience (Z)-> Anxiety (Y1)	-0,000	0,088	0,001	1,000
Resilience (Z) -> Emotional Exhaustion (Y2)	0,106	0,063	1,683	0,093
<i>Indirect Effect</i>				
X →Z → Y1	-0,000	0,050	0,000	1,000
X →Z → Y2	0,055	0,038	1,451	0,147
<i>Sobel Test</i>				
X →Z → Y1		0,045408	0	1,000
X →Z → Y2		0,03551575	1,573	0,123

Sumber: Data diolah, (2021)

Hipotesis pertama menyebutkan bahwa *workplace bullying* berpengaruh positif terhadap *anxiety*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,849 (positif) dan *p-value*: 0,000 < 0,05 (signifikan), artinya *Workplace bullying* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *anxiety*. Semakin tinggi tingkat *Workplace bullying* yang diterima karyawan maka semakin tinggi pula tingkat *anxiety* karyawan. Dengan demikian, H1 Diterima

Hipotesis kedua menyebutkan bahwa *workplace bullying* berpengaruh positif terhadap *emotional exhaustion*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0.824 (positif) dan *p-value*: 0,000 < 0,05 (signifikan), artinya *Workplace bullying* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional exhaustion*. Semakin tinggi tingkat *Workplace bullying* yang diterima karyawan maka semakin tinggi pula tingkat *emotional exhaustion* karyawan. Dengan demikian, H2 Diterima.

Hipotesis ketiga menyebutkan bahwa *workplace bullying* berpengaruh positif terhadap *resilience*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0.516 (positif) dan *p-value*: 0,000 < 0,05 (signifikan), artinya *Workplace bullying* berpengaruh signifikan terhadap *resilience*, namun arahnya positif. Semakin tinggi tingkat *Workplace bullying* yang diterima karyawan maka semakin tinggi pula tingkat *resilience* karyawan, begitu sebaliknya. Dengan demikian, H3 Ditolak.

Hipotesis keempat menyebutkan bahwa *resilience* sebagai efek pemediasi pengaruh *workplace bullying* terhadap *anxiety*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar -0,000 (negatif) dan *p-value*: 1,000 > 0,05 (tidak signifikan), artinya terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara *workplace bullying* terhadap *anxiety* melalui *resilience*. Untuk mengetahui efek mediasi maka perlu dilihat hasil pengaruh langsung. Hasil pengaruh langsung *workplace bullying* terhadap *anxiety* (**signifikan**), sementara hasil pengaruh tidak langsung (mediasi) *workplace bullying* terhadap *anxiety* melalui *resilience* (**tidak signifikan**) maka disimpulkan **tidak ada mediasi (unmediated)**. Dibuktikan dengan hasil uji sobel bahwa nilai *p-value*: 1,000 > 0,05 (tidak signifikan). Dengan demikian, H4 Tidak diterima.

Hipotesis kelima menyebutkan bahwa *resilience* sebagai efek pemediasi pengaruh *workplace bullying* terhadap *emotional exhaustion*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,055 (positif) dan *p-value*: 0,147 > 0,05 (tidak signifikan), artinya terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara *workplace bullying* terhadap *emotional exhaustion* melalui *resilience*. Untuk mengetahui efek mediasi maka perlu dilihat hasil pengaruh langsung. Hasil pengaruh langsung *workplace bullying* terhadap *emotional exhaustion* (**signifikan**), sementara hasil pengaruh tidak langsung (mediasi) *workplace bullying* terhadap *emotional exhaustion* melalui *resilience* (**tidak signifikan**) maka disimpulkan **tidak ada mediasi**

(*unmediated*). Dibuktikan dengan hasil uji sobel bahwa nilai *p-value*:  $0,123 > 0,05$  (tidak signifikan). Dengan demikian, H5 Tidak diterima.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh *Workplace Bullying* terhadap *Anxiety***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Workplace bullying* berpengaruh signifikan terhadap *anxiety*. Semakin tinggi tingkat *Workplace bullying* yang diterima karyawan maka semakin tinggi pula tingkat *anxiety* karyawan. Pengaruh *workplace bullying* terhadap *anxiety* jika dikaitkan dengan teori *Conservation of Resources* (COR), dimana responden yang merasakan *workplace bullying* menyebabkan ancaman terhadap semua jenis sumber daya yang bernilai, sehingga menimbulkan keadaan emosional yang tidak menyenangkan, ditandai oleh kekhawatiran, ketakutan, kesusahan, dan kecemasan. Responden merasakan tingkat kecemasan meningkat lebih tinggi yang diintimidasi ditempat kerja dibandingkan dengan responden yang tidak mengalami intimidasi.

Menurut Wu, Mengyun *et al.* (2020) *workplace bullying* memperkuat perasaan cemas individu. Menurut Nauman, *et al.* (2019), perilaku *workplace bullying* dapat menyebabkan ketidaknyamanan selama aktivitas normal sehingga meningkatkan perasaan khawatir, gugup, atau takut yang datang dengan perkembangan gangguan panik atau gangguan kecemasan yang parah.

Hal ini sejalan dengan penelitian Nauman, *et al.* (2019) *workplace bullying* berpengaruh signifikan terhadap *anxiety*. Penindasan di tempat kerja jelas terkait dengan tekanan psikologis. Penindasan di tempat kerja menyebabkan ancaman bagi semua jenis sumber daya yang berharga, termasuk sumber daya psikologis seperti *anxiety*. *Anxiety* didefinisikan sebagai keadaan emosi yang tidak menyenangkan yang ditandai dengan kekhawatiran, ketakutan, kesusahan, dan kegelisahan yang merupakan respons terhadap bahaya fisik dan/atau psikologis yang dirasakan dialami dalam keadaan ancaman terhadap sumber daya yang berharga. Selain itu, *anxiety* dialami dalam situasi tuntutan pekerjaan yang tinggi yang tampaknya di luar kendali. *Workplace bullying* meningkatkan tuntutan pekerjaan dan menciptakan ancaman terhadap sumber daya yang berharga dan, oleh karena itu, secara signifikan berkontribusi pada kecemasan terkait pekerjaan.

Wu, Mengyun *et al.* (2020) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa *workplace bullying* berpengaruh signifikan terhadap *anxiety*. Penindasan/perundungan/intimidasi di tempat kerja memiliki hasil negatif yang kuat pada rendahnya efisiensi dan kualitas kerja korban. Kecemasan merupakan pembentukan respon emosional yang kompleks seperti keresahan internal dan ketidaknyamanan fisiologis. Tingkat kecemasan yang tinggi dapat mengganggu kinerja tugas individu dan dapat menjelaskan konsekuensi negatif dari intimidasi di tempat kerja.

### **Pengaruh *Workplace Bullying* terhadap *Emotional Exhaustion***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *workplace bullying* berpengaruh signifikan terhadap *emotional exhaustion*. Semakin tinggi tingkat *workplace bullying* yang diterima karyawan maka semakin tinggi pula tingkat *emotional exhaustion* karyawan. Pengaruh *workplace bullying* terhadap *emotional exhaustion* jika dikaitkan dengan teori *Conservation of Resources* (COR), dimana responden yang merasakan *workplace bullying* menyebabkan ancaman terhadap semua jenis sumber daya yang bernilai, sehingga memengaruhi perasaan karyawan terhadap tingkat *emotional exhaustion*. Responden yang mengalami kelelahan emosional merasakan tingkat kecemasan meningkat lebih tinggi yang diintimidasi di tempat kerja dibandingkan dengan responden yang mendapatkan serangan *bullying* di tempat kerja perasaannya menjadi terlalu emosional, merasa tidak berdaya, depresi, mengasingkan diri, ketidakpuasan kerja, menurunnya fungsi intelektual, kehilangan spontanitas dan kreatifitas, kehilangan semangat hidup, serta menurunnya harga diri dan rasa percaya diri.

Hasil penelitian Anasori *et al.*, (2019) bahwa *workplace bullying* memengaruhi secara signifikan terhadap kelelahan emosional. Perilaku *bullying* mencerminkan suasana sosial di tempat kerja. Perundungan dan intimidasi di tempat kerja telah ditemukan terkait dengan berbagai masalah kesehatan mental dan fisik. Pelecehan psikologis atau penindasan di tempat kerja berarti isolasi sosial dari anggota komunitas kerja, mengancam, berbicara di belakang atau jenis tekanan lainnya yang dilakukan berulang-ulang maka dapat menimbulkan kelelahan emosional.

Penelitian Desrumaux, *et al.* (2018) juga menunjukkan bahwa *workplace bullying* meningkatkan terjadinya *emotional exhaustion* secara signifikan. Penindasan di tempat kerja

adalah pengalaman yang melelahkan yang menghabiskan sumber daya fisik dan mental. Hal itu pada akhirnya menyebabkan kelelahan yang parah atas sumber daya pengendalian diri dan kegagalan pengendalian diri tersebut. Salah satu alasan penindasan dapat memengaruhi kelelahan berkaitan dengan ketegangan yang diakibatkan penindasan tindakan. Alasan kedua penindasan dapat menyebabkan kelelahan adalah bahwa situasi penindasan menurunkan kepuasan, kebanggaan, dan kekuatan, menyebabkan kurangnya otonomi, dan meningkatkan kegagalan kebutuhan psikologis yang merupakan sumber energi, vitalitas, dan moral. Dalam penelitian ini menemukan bahwa penindasan di tempat kerja secara positif memprediksi kelelahan, melalui kurangnya kepuasan akan kebutuhan otonomi karyawan.

### **Pengaruh *Workplace Bullying* terhadap *Resilience***

Temuan ini tidak memperkuat penelitian Jo & Kang (2015) karena temuan ini mengungkapkan ketahanan yang tinggi justru menghasilkan kemungkinan besar intimidasi di tempat kerja. Artinya, karyawan yang memiliki sifat tahan banting kemungkinan besar menjadi korban *bullying* di tempat kerja, sebaliknya karyawan yang tidak memiliki sifat tahan banting kemungkinan besar tidak menjadi korban *bullying* di tempat kerja.

Perbedaan temuan dimungkinkan sampelnya 148 perawat lulusan baru yang bekerja di rumah sakit di kota B Korea yaitu orang dewasa, sementara penelitian ini sebagian besar dewasa awal (20-29 tahun). Ini menunjukkan bahwa *resilience* dapat berperan yang lebih menonjol pada orang dewasa madya daripada remaja atau dewasa awal dalam perspektif khusus ini. Literatur ilmu saraf dan psikologi perkembangan memberikan penjelasan yang masuk akal untuk hasil yang kontras ini.

Hasil deskriptif memperkuat bahwa variabel *Workplace Bullying* berada pada skor 2,35. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat intimidasi di tempat kerja secara umum jarang terjadi, sejalan tingkat *resilience* pada kedua perusahaan yang diteliti, SJ dan OFC kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada responden mempunyai ketahanan tinggi, tetapi juga tidak ada yang rendah.

### ***Resilience* sebagai Efek Pemediasi Pengaruh *Workplace bullying* terhadap *Anxiety***

Hipotesis keempat tidak didukung oleh hasil penelitian ini dalam kasus gejala kecemasan. *Resilience* menunjukkan efek yang tidak signifikan pada *anxiety* setelah mengendalikan *workplace bullying*, yang menyiratkan bahwa jalur tidak langsung tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, *resilience* bukanlah mediator yang signifikan dari efek *workplace bullying* terhadap gejala *anxiety* dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan *resilience* tidak dapat mengambil peran sebagai mediasi dalam mengontrol hubungan antara *Workplace bullying* terhadap *anxiety*. Hal ini berarti keberadaan *resilience* tidak diharapkan atau justru merusak pengaruh *workplace bullying* terhadap *anxiety*. Hal ini karena pengaruh langsung *workplace bullying* terhadap *anxiety* sudah cukup kuat memberikan pengaruh.

Hasil temuan ini tidak menguatkan penelitian Anyan & Hjemdal (2016) yang menemukan bahwa ketahanan memoderasi efek tidak langsung dari korban *bullying* di tempat kerja terhadap kecemasan. Hal ini dapat disebabkan sampelnya terdiri dari siswa sekolah menengah usia 13-17 tahun, dan inimerikan makna bahwa ketahanan dapat berperan pada anak-anak daripada orang dewasa dalam perspektif khusus ini. Literatur ilmu saraf dan psikologi perkembangan memberikan penjelasan yang masuk akal untuk hasil yang kontras ini.

Hasil deskriptif memperkuat temuan ini bahwa tingkat intimidasi di tempat kerja secara umum jarang terjadi sejalan dengan tingkat kecemasan yang jarang terjadi sementara tingkat *resilience* kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada responden mempunyai ketahanan tinggi, tetapi juga tidak ada yang rendah.

Sejalan dengan teori *Conservation of Resources* (COR), dimana responden yang merasakan *workplace bullying* menyebabkan ancaman terhadap semua jenis sumber daya yang bernilai, sehingga menimbulkan keadaan emosional yang tidak menyenangkan, ditandai oleh kekhawatiran, ketakutan, kesusahan, dan kecemasan. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum tingkat *Resilience* pada kedua perusahaan yang diteliti, SJ dan OFC, kurang baik. Ini artinya, responden mempunyai pengaturan emosi, optimisme, kemampuan menganalisis masalah, empati

yang rendah (Anasori *et al.*, 2019). Mayoritas responden tidak yakin (ragu-ragu) dapat pulih kembali ketika mengalami kemunduran semangat bekerja.

Hasil deskripsi memperkuat bahwa *resilience* tidak dapat menjadi mediasi karena jenis kelamin responden yang digunakan hampir sama jumlahnya. Menurut penelitian Bonanno *et al.* (2007) menemukan bahwa faktor yang mempengaruhi ketangguhan diri (resiliensi) adalah jenis kelamin, usia, ras, pendidikan, tingkat trauma, dukungan sosial, tekanan kehidupan masa lalu dan sekarang. Dalam penelitian ini jenis kelamin yang hampir sama jumlahnya dapat menjadi bias sejalan hasil penelitian karena Amelia *et al.* (2014) ketangguhan diri (resiliensi) pada laki-laki lebih tinggi dibandingkan dengan perempuan. Selain jenis kelamin, usia dapat memengaruhi *resilience* tidak memediasi. Hal ini ditunjukkan bahwa responden sebagian besar berusia rentang 20-29 tahun (usia muda). Menurut riset yang dilakukan terhadap orang usia dewasa menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara tingkat resiliensi yang baik dengan kecenderungan kehidupan masa depan yang lebih baik, diantaranya yakni kesuksesan di masa tua, tingkat depresi yang lebih rendah, dan berumur panjang (Macleod *et al.*, 2016).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Nauman, *et al.* (2019) *workplace bullying* berpengaruh positif secara langsung terhadap *anxiety*. *Workplace bullying* meningkatkan tuntutan pekerjaan dan menciptakan ancaman terhadap sumber daya yang berharga dan, oleh karena itu, secara signifikan berkontribusi pada kecemasan terkait pekerjaan. Penelitian Wu, Mengyun *et al.* (2020) juga mengungkapkan bahwa *workplace bullying* berpengaruh signifikan terhadap *anxiety*. Penindasan atau intimidasi di tempat kerja memiliki hasil negatif yang kuat pada rendahnya efisiensi dan kualitas kerja korban.

### ***Resilience sebagai Efek Pemediasi Pengaruh Workplace bullying terhadap Emotional Exhaustion***

Hipotesis kelima tidak didukung oleh hasil penelitian ini dalam kasus gejala *emotional exhaustion*. *Resilience* menunjukkan efek yang tidak signifikan pada *emotional exhaustion* setelah mengendalikan *workplace bullying*, yang menyiratkan bahwa jalur tidak langsung tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, *resilience* bukanlah mediator yang signifikan dari efek *workplace bullying* terhadap gejala *emotional exhaustion* dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan *resilience* tidak dapat mengambil peran sebagai mediasi dalam mengontrol hubungan antara *Workplace bullying* terhadap *emotional exhaustion*.

Hasil temuan ini tidak menguatkan penelitian Anasori *et al.* (2019) yang menemukan bahwa *Workplace bullying* secara tidak langsung dapat memengaruhi perubahan *emotional exhaustion* apabila dimediasi *resilience* karyawan. *Workplace bullying* akan memperburuk *emotional exhaustion* karyawan melalui penurunan *resilience*. Hal ini dapat disebabkan sampelnya terdiri dari 50,4% adalah perempuan. Sebagian besar responden berusia 28-37 tahun (46,4%), dan 48% memiliki masa jabatan organisasi 3-6 tahun. Ini memberikan makna bahwa ketahanan dapat berperan pada kelelahan emosional pada usia 28-37 tahun daripada usia 20-29 tahun dalam perspektif khusus ini. Selain itu, yang memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun daripada yang baru bekerja atau di bawah 2 tahun. Hal ini karena efek *Workplace bullying* akan lebih parah jika terjadi berulang-ulang dan terus-menerus dalam durasi waktu yang lama. Literatur ilmu saraf dan psikologi perkembangan memberikan penjelasan yang masuk akal untuk hasil yang kontras ini.

Perilaku *workplace bullying* seperti bermusuhan antar karyawan kemungkinan akan memengaruhi keseimbangan emosional seseorang karena berdampak pada kesehatan mental dan fisik dan mengarah pada kelelahan emosional (Desrumaux *et al.*, 2018). Pelecehan psikologis atau penindasan di tempat kerja berarti isolasi sosial dari anggota komunitas kerja, mengancam, berbicara di belakang atau jenis tekanan lainnya yang dilakukan berulang-ulang maka dapat menimbulkan kelelahan emosional (Anasori *et al.*, 2019). Meskipun *Resilience* telah diidentifikasi sebagai mediator dari efek *workplace bullying*, itu pada hasil lain seperti kesehatan mental (Meseguer-de-Pedro *et al.*, 2019). Namun dalam hal ini, responden tidak tangguh, tahan, dan fleksibel dalam menghadapi masalah, serta memiliki kemampuan adaptasi yang rendah pada kondisi yang kurang menguntungkan termasuk *workplace bullying*.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Anasori *et al.* (2019) bahwa *workplace bullying* secara tidak langsung dapat memengaruhi perubahan *emotional exhaustion* apabila dimediasi *resilience* karyawan. *Workplace bullying* akan memperburuk *emotional exhaustion*

karyawan melalui penurunan *resilience*. *Resilience* dapat menghambat kemungkinan munculnya gejala keadaan psikologis negatif. Dengan demikian, *Workplace bullying* akan memperburuk *emotional exhaustion* karyawan melalui penurunan *resilience*.

Hasil temuan ini berbeda dengan penelitian Anasori *et al.* (2019) dimungkinkan karena perbedaan responden yang digunakan. Hasil deskripsi memperkuat bahwa *resilience* tidak dapat menjadi mediasi *workplace bullying* terhadap *emotional exhaustion* karena menurut penelitian Bonanno *et al.* (2007) sebagian besar responden berusia muda, sehingga dimungkinkan terpapar pada peristiwa yang berpotensi traumatis tahan lama, sementara kebanyakan orang dewasa yang terpapar pada peristiwa yang berpotensi traumatis tidak tahan lama. Penelitian Bonanno *et al.* (2007) menemukan bahwa faktor yang mempengaruhi ketangguhan diri (*resiliensi*) adalah usia, tingkat trauma, dukungan sosial.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan interpretasi data hasil penelitian yang ada, maka dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut :

1. *Workplace bullying* berpengaruh positif signifikan terhadap *anxiety*. Perundungan ditempat kerja dalam bentuk pemaksaan atau ancaman untuk melakukan pekerjaan teman kerja berkontribusi besar dalam meningkatkan gejala kecemasan, diantaranya perasaan ingin mati.
2. *Workplace bullying* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional exhaustion*. Semakin tinggi tingkat *workplace bullying* yang diterima karyawan maka semakin tinggi pula tingkat *emotional exhaustion* karyawan. Pelecehan psikologis atau penindasan di tempat kerja berarti isolasi sosial dari anggota komunitas kerja, mengancam, berbicara di belakang atau jenis tekanan lainnya yang dilakukan berulang-ulang maka dapat menimbulkan kelelahan emosional.
3. *Workplace bullying* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *resilience*. karyawan yang memiliki sifat tahan banting kemungkinan besar menjadi korban bullying di tempat kerja, sebaliknya karyawan yang tidak memiliki sifat tahan banting kemungkinan besar tidak menjadi korban bullying di tempat kerja.
4. *Resilience* bukanlah mediator yang signifikan dari efek *workplace bullying* terhadap gejala *anxiety*. Hal ini karena *resilience* karyawan cukup rendah untuk mendorong penurunan gejala kecemasan, sementara pengaruh langsung *workplace bullying* terhadap *anxiety* cukup kuat.
5. *Resilience* bukanlah mediator yang signifikan dari efek *workplace bullying* terhadap gejala *emotional exhaustion*. Intimidasi yang dirasakan di tempat kerja mengganggu emosional karyawan, ketika menghadapi intimidasi, karyawan dengan tingkat ketahanan tinggi maupun rendah tetap menghadapi penurunan kelelahan emosional yang lebih besar

## Keterbatasan dan Saran Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu menggunakan self report sehingga rentan pada hasil yang bias, penelitian yang akan datang diharapkan bisa menggunakan teknik konfirmasi dengan pihak di luar responden, seperti pimpinan dan orang terdekat, tujuannya mengurangi bias yang ditimbulkan dari self report tersebut. Selain itu, penelitian ini dilakukan ketika masa Pandemi Covid-19 sehingga perusahaan membatasi jumlah outlet dan karyawan yang bisa menjadi responden.

Saran bagi penelitian mendatang dapat dilakukan di perusahaan lain yang relevan dengan teori dalam penelitian, selain itu penelitian mendatang diharapkan menggunakan jumlah responden yang lebih banyak agar penelitian semakin berkembang. Pada penelitian mendatang, juga diharapkan agar terdapat tambahan variabel lain yang dapat berpengaruh pada variabel *Anxiety* dan *Emotional Exhaustion*, seperti *Psychological distress* (Anasori *et al.*, 2019), *Bullying Support* (Attel *et al.*, 2017), sehingga hasil penelitian menjadi variatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anasori, E., Bayighomog, S. W., & Tanova, C. (2019). Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion. *Service Industries Journal*, 40(1-2), 65-89. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1589456>
- Anyan, F., & Hjemdal, O. (2016). Adolescent stress and symptoms of anxiety and depression:



- Resilience explains and differentiates the relationships. *Journal of Affective Disorders*, 203, 213–220. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2016.05.031>
- Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Law, R., & Han, H. (2017). Incidence of workplace bullying among hospitality employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4).
- Attell, B. K., Kummerow Brown, K., & Treiber, L. A. (2017). Workplace bullying, perceived job stressors, and psychological distress: Gender and race differences in the stress process. *Social Science Research*, 65, 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2017.02.001>
- Desrumaux, P., Gillet, N., & Nicolas, C. (2018). Direct and indirect effects of belief in a just world and supervisor support on burnout via bullying. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph15112330>
- Hori, N., & Chao, R. (2019). The Impact Of Surface Acting, Deep Acting And Emotional Exhaustion On Subjective Well-Being In The Employees Of Food And Beverages Industries. *The International Journal of Organizational Innovation*, 11(4), 215–228.
- Kitterlin, M., Tanke, M., & Stevens, D. P. (2016). Workplace bullying in the foodservice industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 1–12. <https://doi.org/10.1080/15378020.2016.1185874>
- Maidaniuc-chirila, T. (2015). The mediation role of resilience on the relationship between workplace bullying and Romanian employees' strain. *REVISTA DE CERCETARE SI INTERVENTIE SOCIALIZA*, 48(May 2015), 120–133.
- Meseguer-de-Pedro, M., García-Izquierdo, M., Fernández-Valera, M. M., & Soler-Sánchez, M. I. (2019). The role of Resilience between Workplace Bullying and Health: A Mediation Analysis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 177–182. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a16>
- Nauman, S., Malik, S. Z., & Jalil, F. (2019). How workplace bullying jeopardizes employees' life satisfaction: The roles of job anxiety and insomnia. *Frontiers in Psychology*, 10(OCT). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02292>
- Nauman, S., Raja, U., Haq, I. U., & Bilal, W. (2019). Job demand and employee well-being: A moderated mediation model of emotional intelligence and surface acting. *Personnel Review*, 48(5), 1150–1168. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0127>
- Wu, M., He, Q., Imran, M., & Fu, J. (2020). Workplace Bullying, Anxiety, and Job Performance: Choosing Between “Passive Resistance” or “Swallowing the Insult”? *Frontiers in Psychology*, 10(January), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02953>
- Yilmaz, E. B. (2017). Resilience as a strategy for struggling against challenges related to the nursing profession. *Chinese Nursing Research journal*, 4, 9–13.